MASTER
NEGATIVE
NO. 94-82019-9

Author:
Arnst, Paul

Title:
August Thyssen und sein werk

Place:
Leipzig

Date:
1925

94-82019-9
MASTER NEGATIVE #

COLUMBIA UNIVERSITY LIBRARIES
PRESERVATION DIVISION

BIBLIOGRAPHIC MICROFORM TARGET

ORIGINAL MATERIAL AS FILMED - EXISTING BIBLIOGRAPHIC RECORD

Arnst, Paul
August Thyssen und sein werk, von dr. Paul Arnst... Leipzig, Gloeckner, 1925.
vi, 80 p. port., map, tables. 25 cm. (Zeitschrift für handelswissenschaftliche forschung... Ergänzungsbände... 7. bd.)

"Literaturverzeichnis": 1 p. following p. vi.
Bibliographical footnotes interspersed.

RESTRICTIONS ON USE:

TECHNICAL MICROFORM DATA

FILM SIZE: 35mm REDUCTION RATIO: 12:1 IMAGE PLACEMENT: IA (IIA) IB IIB

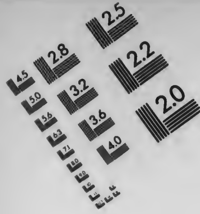
DATE FILMED: 11/15/95 INITIALS: KLB/WW

TRACKING # : MSH 00469

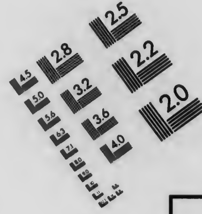
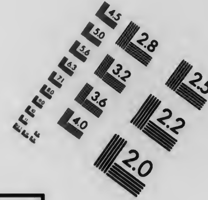
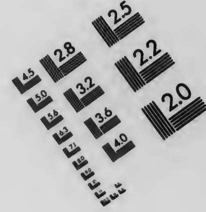
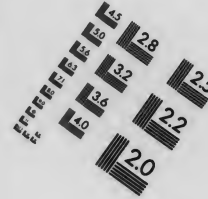
FILMED BY PRESERVATION RESOURCES, BETHLEHEM, PA.

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890



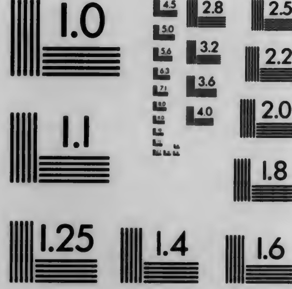

PM-MGP 13"x18"
METRIC GENERAL PURPOSE TARGET
PHOTOGRAPHIC

200 mm

150 mm

100 mm



1.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

1.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

2.0 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

2.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

A5

A4

A3

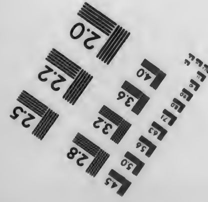



PRECISION℠ RESOLUTION TARGETS

Century



1303 Geneva Avenue
St. Paul, MN 55119




4.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

3.5 mm ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz1234567890

Ergänzungsbände zur Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung
7. Band

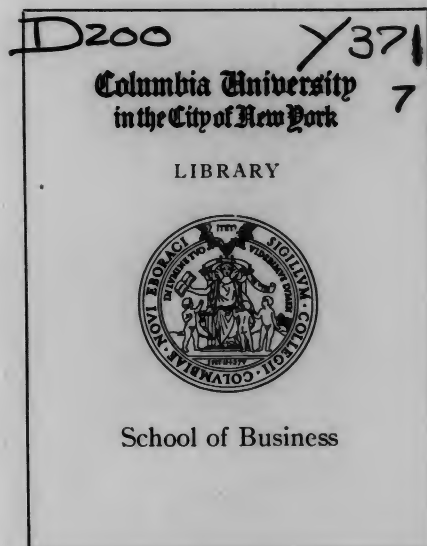
AUGUST THYSSEN UND SEIN WERK

VON

DR. PAUL ARNST



1925
G. A. Gloeckner / Verlagsbuchhandlung in Leipzig


D200
Y371
7
Columbia University
in the City of New York
LIBRARY
School of Business

Ergänzungsbände zur Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung

unter Mitwirkung von

Dr. rer. pol. E. Walb
Prof. der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Freiburg i. B.

und

Dr. rer. pol. W. Mahlberg
Prof. der Betriebswirtschaftslehre an der Handels-Hochschule Göteborg

Herausgegeben von

Dr. rer. pol., Dr. jur. h. c. E. Schmalenbach
Professor der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln



Erster Band:

Selbstkostenberechnung und technische Buchführung in Waggonfabriken

Von Direktor Eduard Bing und Geh. Rat Otto Schrey

Zweiter Band:

Selbstkostenberechnung in Maschinen-Fabriken

Einzeldarstellungen von Emil Pfeiffer, Wilhelm Mooser Fritz Bergner, Wilhelm Dehez und Ernst Gluck

2. Auflage erscheint in Kürze

Dritter Band:

Die Konzerne der Kaliindustrie

Von Dr. Hans Münstermann

Vierter Band:

Anleiheformen unter dem Einfluß der Geldentwertung

Von Dr. Josef Maus, Diplomkaufmann

Fünfter Band:

Ursachen, Formen und Wirkungen der Zusammenschlußbewegung

Von Dr. Paul Schauenburg, Diplomkaufmann

Sechster Band:

Das Abrechnungswesen als Organisationsfaktor in Industrieunternehmungen

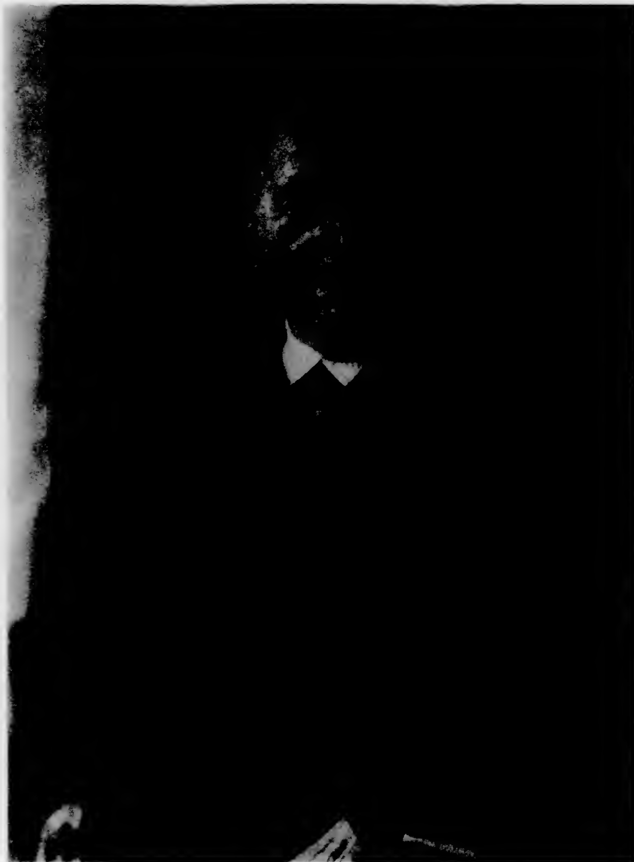
unter besonderer Berücksichtigung der Just'schen 7 Thesen über die Einführung einer natürlichen Abrechnungspraxis in Fabrikbetrieben

Von Dr. Hermann Jackowski

Siebenter Band:

August Thyssen und sein Werk

Von Dr. Paul Arnst, Diplomkaufmann



AUGUST THYSSEN
UND SEIN WERK

VON

DR. PAUL ARNST
DIPLOMKAUFMANN



1 9 2 5
G. A. Gloeckner / Verlagsbuchhandlung in Leipzig

Die Arbeit ist hervorgegangen aus dem Seminar von

Prof. Dr. E. Schmalenbach

Universität Köln

Buchdruck von Julius Klinkhardt in Leipzig

Inhaltsverzeichnis.

Literaturverzeichnis.

I. Bücher und Broschüren.

1. Veröffentlichungen allgemeiner Natur.

Hübner, Die deutsche Eisenindustrie, Leipzig 1913.
Kestner, Der Organisationszwang, Berlin 1912.
Liefmann, Unternehmungsformen, Stuttgart 1921.
Müssig, Eisen- und Kohlenkonjunkturen seit 1870.
Verein deutscher Ingenieure, Düsseldorf, Gemeinfaßliche Darstellung des Eisenhüttenwesens, Düsseldorf 1921.
Wiedenfeld, Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie, Bonn 1916.
Wiedenfeld, Das Persönliche im modernen Unternehmertum.

2. Veröffentlichungen spezieller Natur.

a) Literatur über wirtschaftliche Zusammenschlußbewegungen und -formen.

Beckmann, Der Zusammenschluß in der westdeutschen Großindustrie, Köln 1921.
Gutmann, Über den amerikanischen Stahldrust mit Berücksichtigung des deutschen Stahlwerkverbandes, Essen 1906.
Harmening, Die notwendige Entwicklung der Industrie zum Trust, Berlin 1904.
Heymann, Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe, Berlin 1904.
Jutzi, Die deutsche Montanindustrie auf dem Wege zum Trust, Jena 1905.
Liefmann, Kartelle und Trusts, Stuttgart 1922.
Mannser, Stahlwerksverband, 1921.
Mannstädt, Die Konzentration in der Eisenindustrie und die Lage der reinen Walzwerke, Jena 1906.
Pilz, Die Hüttenzechenfrage im Ruhrbezirk und Richtlinien für eine Erneuerung des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikats, Essen 1910.
Troß, Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industriekonzerne Deutschlands, Berlin 1923.
Wiedenfeld, Das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat, Bonn 1912.

b) Biographien.

Brinckmeyer, Hugo Stinnes, München 1921.
Jolles, Im Reiche des Geldes, Berlin 1915.
Pinner, Deutsche Wirtschaftsführer, Charlottenburg 1924.
Wile, Men about the Kaiser, London 1913.

c) Handbücher und Statistiken.

Handbuch der deutschen Aktiengesellschaften.
Jahrbuch für den Oberbergamtsbezirk Dortmund (J. O. B. D.).
Statistik des deutschen Reiches.
Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich.
Vierteljahrshefte zur Statistik des Deutschen Reiches.
Wirtschaftsjahrbuch für den Ruhrbezirk.

II. Zeitschriften.

Archiv, Das.
Stahl und Eisen.
Wirtschaftliche Nachrichten aus dem Ruhrbezirk.
Wirtschaft und Statistik.
Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure, Aufsatz in Nr. 14 vom 2. 4. 21, Matschoß: August Thyssen und sein Werk (als Sonderdruck erschienen).

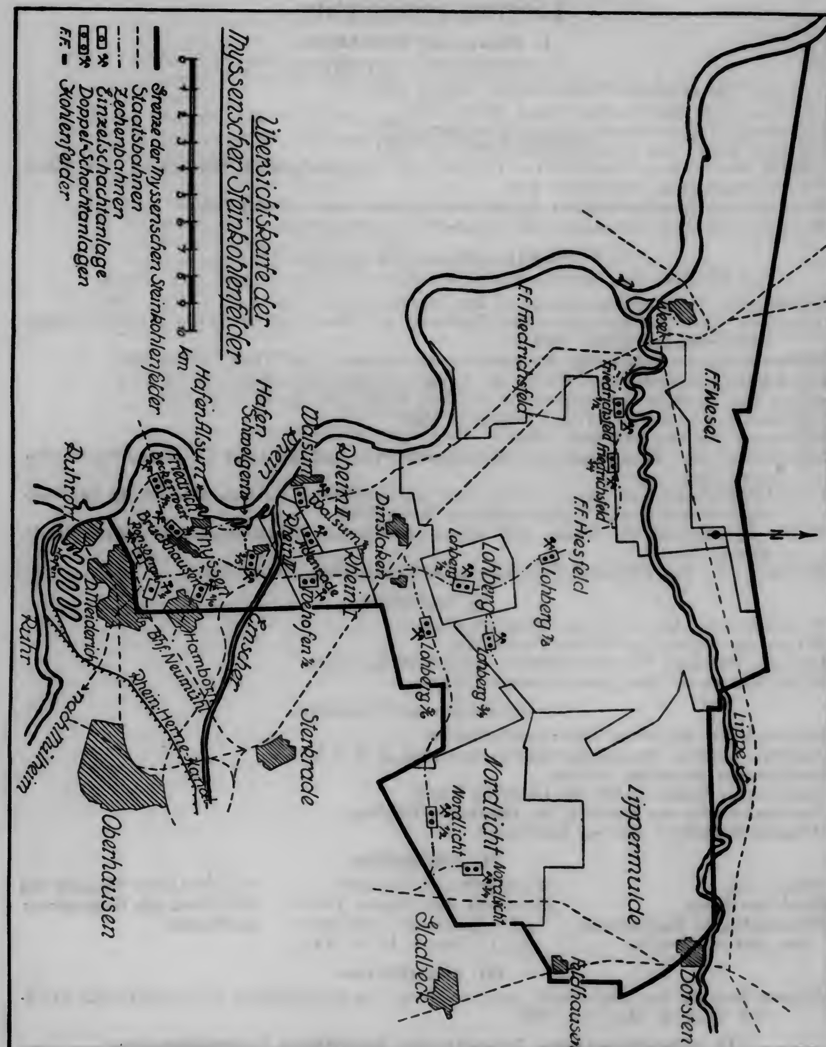
III. Festschriften.

Thyssen-Bergbau am Niederrhein, herausgegeben von der Direktion der Gewerkschaft Friedrich Thyssen, Hamborn 1922.

IV. Geschäftsberichte, Prospekte der behandelten Unternehmungen.

V. Tageszeitungen.

Berliner Tageblatt.
Börsenkurier.
Deutsche Bergwerkszeitung.
Essener Generalanzeiger.
Essener Volkszeitung.
Frankfurter Zeitung.
Generalanzeiger Duisburg.
Kölnische Volkszeitung.
Kölnische Zeitung.
Mülheimer Volkszeitung.
Mülheimer Zeitung.
Rheinisch-Westfäl. Zeitung.



Übersichtskarte der Thyssenschen Steinkohlenfelder.

Einleitung.

Vor dem Kriege 1870—71 war Deutschland trotz der mannigfachen Keime, die auf eine beginnende Industrialisierung hinwiesen, im wesentlichen als Agrarland anzusprechen[1]). Der Schwerpunkt der europäischen Industrie lag in England, Belgien und Frankreich. Erst der siegreiche Feldzug, der die deutschen Staaten zu einer Einheit zusammenschweißte und ihnen neben den Goldmilliarden wirtschaftlich bedeutsamen territorialen Zuwachs brachte, schaffte den geeigneten Nährboden, auf dem die junge Industrie rasch zu kraftvoller Entwicklung gelangen sollte.

Die Waffen hatten die politischen Konflikte, die das deutsche Wirtschaftsleben jahrelang beunruhigt hatten, aus der Welt geschafft, so daß eine ruhige Entwicklung unter Ausnutzung der siegreichen Feldzüge für lange Zeit gesichert schien. Dazu ließen die glänzenden militärischen Erfolge das deutsche Volk wieder den Glauben an sich selbst finden und gaben ihm ein bisher nicht gekanntes Kraftgefühl, das seiner Erprobung harrte. Allenthalben schien dem aufgerüttelten Deutschland der Weg geebnet, um sich den Platz unter den Völkern erkämpfen zu können, der ihm dank seiner günstigen Vorbedingungen gebührte.

Zu diesen natürlichen Produktionsbedingungen, unter denen der Reichtum an Kohlen, Erzen und sonstigen Rohstoffen sowie die Arbeitsamkeit und Anspruchslosigkeit der damaligen Generation besonders hervorzuheben sind, traten die weitblickenden, willensstarken und schaffensfreudigen Unternehmernaturen jener Zeit, welche die gegebenen Möglichkeiten geschickt und großzügig auszuwerten verstanden und den wirtschaftlichen Fortschritt in ein beispiellos schnelles Tempo versetzten.

Unter diesen Schrittmachern der deutschen Wirtschaftsentwicklung nahm lange Zeit August Thyssen die erste Stelle ein.

Thyssen ist nicht nur einer der interessantesten, sondern auch der bedeutendsten Wirtschaftsgrößen, die unsere Heimat hervorgebracht hat. Das Markante an seinem Wirken ist nicht so sehr die rein quantitative Vergrößerung, durch die er sein Werk aus kleinsten Anfängen zu seinem heutigen riesenhaften Ausmaß heranwachsen ließ, als vielmehr der Umstand, daß er als erster in Deutschland, bzw. Europa, die systematische Verwirklichung der Großwirtschaftsideen in Breite und Tiefe betrieben und die organisatorische Umwälzung der Schwerindustrie ins Werk gesetzt hat, der das deutsche Wirtschaftsleben in hohem Grade sein heutiges Gepräge verdankt.

Freilich hat Thyssen in dieser seiner wirtschaftsgeschichtlichen Bedeutung nicht allenthalben gebührende Würdigung gefunden, da er infolge seiner Eigenart seine Maßnahmen gerne vor den Augen der Öffentlichkeit verborgen hielt, oder aber die Aufmerksamkeit auf andere lenkte, die nichts weiter als seine Werkzeuge waren. — Es verlohnt sich deshalb durchaus, sich näher mit dem Wirken dieses ebenso großen, wie seltsamen Mannes zu befassen.

---

[1]) 1870 oblagen 50% der Bevölkerung der Landwirtschaft (gegen 80% zu Anfang des 19. Jahrhunderts).

A. Thyssens Jugend- und Ausbildungszeit.

August Thyssen wurde am 17. Mai 1842 in Eschweiler bei Aachen geboren[1]).

Er kann seine Familiengeschichte verfolgen bis 1685, dem Geburtsjahre Johann Lambert Thyssens. Dieser war Pächter, verlor jedoch durch eine Feuersbrunst sein ganzes Vermögen. Um ihn aus seiner Notlage zu befreien, übertrug ihm der Aachener Rat den städtischen Heuverkauf, ein Amt, das er über 25 Jahre treulich verwaltet hat.

Drei seiner Söhne finden wir dann als Bäckermeister, von denen es Nikolaus Thyssen, der Urgroßvater August Thyssens, zum Obermeister der Bäckerzunft und zum Mitglied des kleinen Rates brachte.

Thyssens Großvater war beigeordneter Sekretär der Stadt Aachen. Nach seinem frühzeitig erfolgten Tode mußte seine Frau sich kaufmännisch betätigen, um ihren Unterhalt bestreiten zu können.

Der Vater August Thyssens, Johann Friedrich, wurde 1804 in Aachen geboren. Er erhielt bei einem Aachener Bankier seine Ausbildung in banktechnischen, wie auch allgemein wirtschaftlichen Dingen. Später übernahm er die Leitung eines Drahtwalzwerks in Eschweiler, wohl des einzigen, das damals in Deutschland bestand[2]). Er verheiratete sich mit seiner Kusine, Katharina Eleonore Thyssen, die ihm acht Kinder schenkte, von denen August Thyssen das drittälteste ist. Die Eltern lebten in guten Verhältnissen. Sie haben jedem ihrer Kinder ℳ 15000.— hinterlassen[3]). Der Vater wird uns als eine verschlossene, pflichttreue Persönlichkeit geschildert. Er war ein gewissenhafter, umsichtiger und erfolgreicher Geschäftsmann. Auffallend war seine persönliche Anspruchslosigkeit. Die Gatten waren fromme und überzeugte Katholiken und gewährten ihren Kindern eine entsprechende Erziehung, bei der sie besonderen Wert auf einfache, bescheidene Lebenshaltung legten.

Vom jungen August Thyssen wird uns ein stark ausgeprägter Eigenwille, zähe Energie, großer Fleiß und ruhige, sachliche Behandlung aller an ihn herantretenden Fragen gerühmt.

Es scheint, daß der menschenkundige Vater schon frühzeitig Hoffnungen auf die Begabung seines ältesten Sohnes setzte; denn er gab ihm, als nach Absolvierung der Rektoratschule in Eschweiler und der höheren Bürgerschule in Aachen[4]) die Berufsfrage akut wurde, die Erlaubnis zum Besuch des Polytechnikums in Karlsruhe[5]), ungeachtet der großen finanziellen Belastung, die ihm durch die gleichzeitige Ausbildung der übrigen Kinder auferlegt wurde. Die Schule genoß damals unter Prof. Redtenbacher, dem Begründer des wissenschaftlichen Maschinenbaus, den Ruf der besten deutschen technischen Bildungsanstalt. In den Jahren 1859—1861 sammelte sich Thyssen hier das technische Rüstzeug für sein späteres Wirken[6]).

---

[1]) Nach Matschoß.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1911—12, S. III.
[3]) Nach Angaben Thyssens.
[4]) Kann etwa mit der heutigen Oberrealschule verglichen werden.
[5]) Die heutige Technische Hochschule.
[6]) Nach Matschoß.

Alte Studienfreunde erzählen uns von ihm, daß sein Hauptinteresse die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten in Anspruch nahmen, während Reißbrett und -Schiene ihn erst in zweiter Linie interessierten.

Es ist bezeichnend, daß den jungen Thyssen die Technik nicht vollauf befriedigen konnte und die wirtschaftlichen Probleme, die damals von den Praktikern noch recht stiefmütterlich behandelt wurden, eine besondere Anziehungskraft auf ihn ausübten. So hielt er auch nach Beendigung seines Studiums in Karlsruhe seine Ausbildung noch nicht für abgeschlossen, sondern bezog die in hohem Ansehen stehende Handelsschule in Antwerpen, wo er sich in einjährigem Studium die gewünschte Ergänzung seines Wissens aneignete.

Nach dieser für die damaligen Verhältnisse außergewöhnlich umfangreichen Schulung kehrte Thyssen nach Aachen zurück, wo er nach Absolvierung seiner einjährigen Dienstpflicht in das väterliche Geschäft eintrat.

In diesem war er erfolgreich tätig, bis ihn das Jahr 1866 wieder unter die Fahnen rief. Schon bald nach seiner Einberufung wurde er zum Leutnant der Reserve befördert. Infolge der schnellen Beendigung des Krieges nahm sein Regiment jedoch nicht mehr an den Kämpfen teil.

Inzwischen hatte sein Vater unter Vernachlässigung seiner industriellen Tätigkeit sich immer mehr mit Bankgeschäften befaßt, so daß der nunmehr vierundzwanzigjährige Thyssen bei seiner Rückkehr keinen Raum mehr an dessen Seite fand und sich auf eigene Füße stellte.

Bereits vorher war Thyssen durch seine Schwester mit der Industriellenfamilie Bicheroux — Firma „F. Bicheroux Söhne" — in verwandtschaftliche Beziehungen getreten. Unter Hinzuziehung dieser Firma sowie deren Geschäftsfreundes V. Fossoul, gründete Thyssen 1867 mit einem Eigenkapital von 8000 Thalern das Bandeisenwerk „Thyssen, Fossoul & Co." in Duisburg, dessen kaufmännischer Leiter er wurde.

Das Unternehmen, das sich auf die Herstellung kleiner Band- und Stabeisensorten beschränkte, entwickelte sich ausgezeichnet; jedoch konnte die gebundene Tätigkeit auf die Dauer der Herrschernatur eines August Thyssen nicht zusagen. Sein Genie bedurfte zur Entfaltung einer ungehemmten Bewegungsfreiheit.

Dieses Streben nach Selbständigkeit zieht sich durch die ganze Entwicklungsgeschichte Thyssens hin. Dabei scheint es nicht immer lediglich das Ergebnis reiner Zweckmäßigkeitsüberlegung zu sein, wie man ab und zu aus seinem Verhalten zu schließen geneigt ist, sondern zuweilen in nicht geringerem Maße der Ausfluß seiner starken, selbstbewußten Persönlichkeit. „Der Starke ist am mächtigsten allein." Dieses Schillerwort charakterisiert treffend Thyssens Denken und Empfinden.

Nach knapp vierjährigem Bestehen brachte Thyssen das junge Unternehmen zur Auflösung, wobei die Gründer etwa das Fünffache ihrer ursprünglichen Einlage erzielten[1]). Das Werk selbst ging in die Hände der Firma Fr. Bicheroux Söhne über.

---

[1]) Nach Matschoß.

B. Thyssens Schöpfung.

I. Grobumrissene Einteilung der Entwicklungsgeschichte der Thyssenwerke.

Ohne den Tatsachen viel Zwang anzutun, kann man die Geschichte der Thyssenwerke in sechs große Abschnitte einteilen.

Die erste Epoche beginnt mit der Gründung des Thyssenschen Bandeisenwalzwerks in Mülheim (1871) und umfaßt dessen anfänglichen Ausbau.

Das Übergreifen auf den Rohstoff durch das Aufsaugen der Gewerkschaft Deutscher Kaiser (1885) leitet die zweite Periode ein. Kohlenerzeugung auf der einen und Produktion von Stahl- und Walzwerkserzeugnissen auf der anderen Seite nehmen ständig größeren Umfang an, bleiben aber trotz mancherlei enger Beziehung zueinander zwei getrennte, nebeneinander herlaufende Produktionszweige.

Durch den Bau des Bruckhausener Eisen- und Stahlwerks (1898) wird die Brücke zwischen diesen beiden Produktionszweigen geschlagen und somit ein weiterer Abschnitt gebildet. Bergbau und Walzwerk bzw. Maschinenfabrik werden durch die Zwischenschaltung von Hochofen und Großstahlwerk in direkte Beziehungen zueinander gebracht und als zusammenhängende Abteilungen in einen einheitlichen, gemischten Großbetrieb eingeordnet.

Mit dem Eindringen in die Gelsenkirchener Bergwerks A.-G. (1904) leitet Thyssen die vierte Epoche ein. Sie stellt seine eigentliche Glanzzeit dar, die Ära der großen Fusionen, die schließlich in seinen mißglückten Versuch ausläuft, die deutsche Schwerindustrie zu einem Trust zusammenzuschweißen. Diese Periode findet ihren Abschluß durch Thyssens Austritt aus Groß-Gelsenkirchen (1908), der die endgültige Aufgabe seiner Trustpläne bedeutet.

Hieran schließt sich die Zeit der Konzentration auf seine eigenen Werke an (ab 1908), deren Gesamtheit inzwischen durch planmäßig vollzogenen Ausbau in horizontaler und vertikaler Richtung ihrer Struktur nach zu einem verkleinerten Spiegelbilde des Trusts geworden war.

Die Nachkriegszeit nimmt eine Sonderstellung ein und bildet das Schlußglied dieser Kette.

II. Die Entwicklungsphasen des Thyssen-Konzerns.

1. Abschnitt.

Von der Gründung des Mülheimer Walzwerks bis zum Übergreifen auf den Rohstoff (1871–85).

a) Die allgemeine Wirtschaftslage zur Zeit der Gründung.

Durch seinen Austritt aus der Firma „Thyssen, Fossoul & Co.“ hatte Thyssen freie Hand bekommen.

Inzwischen hatte die Auseinandersetzung mit Frankreich durch den Frankfurter Frieden einen glücklichen Abschluß gefunden. Der Krieg hatte durch seinen gewaltigen Bedarf sowie durch die Vernachlässigung der nicht dem Heeresbedarf zugute kommenden Produktion allenthalben die Läger erschöpft. Der Eisenbedarf, der schon in den letzten Jahren vor dem Kriege durch die steigenden Anforderungen der Wirtschaft, insbesondere der Eisenbahnen, Kleinbahnen und der Schiffahrt dauernd gewachsen war, nahm in kurzer Zeit ein riesiges Ausmaß an. Für die Ergänzung der Ausrüstung der Armee und den Neubau der Festungen wurden

von der Heeresverwaltung große Mengen Eisen benötigt. Auch die neuerstehenden Anlagen der Textilindustrie, der chemischen Industrie und anderer Gewerbezweige stellten gesteigerte Anforderungen an die Eisenerzeugung.

Die Preise der Erzeugnisse stiegen infolgedessen ständig und warfen eine stets wachsende Rente ab. Diese günstigen Umstände führten allenthalben zu Erweiterungen der Produktionsstätten, und Neugründungen wuchsen wie Pilze aus der Erde, zumal durch die Kriegsentschädigung liquide gewordene große Kapitalmengen drängend nach Anlage suchten. Als schließlich, angelockt durch die hohen Gewinne und den weitverbreiteten, verhängnisvollen Glauben an die Unerschöpflichkeit der Milliarden die spekulativen Momente immer mehr in den Vordergrund rückten, kam es zu einem wahren Gründungsfieber und zu einem Warenhunger, wie wir ihn ähnlich später wieder in den ersten Jahren nach dem Weltkriege beobachten konnten. Die Preise spielten fast gar keine Rolle mehr gegenüber der Dringlichkeit der Belieferung. Eine sehr bedenkliche Steigerung erfuhr die Nachfrage dadurch, daß man sich daran gewöhnte, bedeutend größere Mengen in Auftrag zu geben, als man wirklich benötigte, um auf diese Art das gewünschte Quantum zu erhalten. Dieser „Angstbedarf“ zeigte sich sogar bei Behörden. So ist unter anderen der Fall bekannt, daß eine Eisenbahndirektion ihren Jahresbedarf an Weichenplatten mit 650000 kg in Auftrag gab, während sie in Wirklichkeit nur 100000 kg benötigte.

Die Spanne zwischen Angebot und Nachfrage wurde durch alle diese Umstände trotz stetiger Vervollkommnung der Technik und fieberhafter Tätigkeit in den Produktionsstätten immer größer. Sie kam in der Preisbewegung deutlich zum Ausdruck. Im Jahre 1870 kostete z. B. die Tonne Roheisen ab Werk ℳ 60.—, 1871 ℳ 90.—, 1872 ℳ 130.—; 1873 erreichte das Eisen seinen höchsten Stand mit ℳ 170.—[1]).

b) Der Gründungsvorgang.

In den Anfang dieser Periode angespanntester Hochkonjunktur fällt die Gründung des neuen Thyssenschen Unternehmens, das so für seine Entwicklung den denkbar günstigsten Boden fand.

In Styrum, in der Nähe der damals 15000 Einwohner zählenden Stadt Mülheim a. d. Ruhr, erwarb Thyssen im Frühjahr 1871 einen Bauernhof, auf dessen Acker er eine Puddelanlage mit anschließendem Bandeisenwalzwerk erbaute, das der Grundstein wurde zu dem gewaltigen industriellen Werk, das sich heute dort erhebt.

Am 1. April 1871 erfolgte die Gründung der Kommanditgesellschaft Thyssen & Co. mit einem Gesamtkapital von 70000 Talern. August Thyssen wurde persönlich haftender Gesellschafter und alleiniger Geschäftsführer. Kommanditist wurde sein Vater bei einer Einlage von 35000 Talern[2]).

Der Vater ließ in Würdigung der Eigenart seines Sohnes diesem möglichst freies Spiel. Seine Mitarbeit beschränkte sich auf gelegentliche Anregungen und Mitteilungen über gesammelte Erfahrungen. Hierdurch wußte er den Schaffensdrang seines Sohnes zu erhöhen. Thyssen selbst führt seine Anfangserfolge nicht zuletzt auf dieses Verhalten seines Vaters zurück.

Das Kapital war für die Errichtung eines Walzwerks gering; daher sind die ersten Anlagen nur bescheiden. Das eigentliche Fabrikgebäude mußte neu errichtet werden, während für Bureauzwecke ein bereits vorhandenes Stallgebäude umgebaut wurde, das gleichzeitig den Lagerraum für Putzwolle, Öl und sonstige Betriebsstoffe abgeben mußte. Ein kleines Portierhäuschen vervollständigte die Zahl der Gebäulichkeiten.

[1]) Nach Müssig, S. 203. — [2]) Nach Matschoß.

Das Werk erhielt fünf Puddelöfen, einen Schweißofen, einen Luppenbrecher und eine Luppenschere. Das eigentliche Walzwerk bestand aus einer Luppenwalze, einer Feinwalze und zwei Dampfmaschinen. Bald kamen noch zwei Feinwalzenstraßen und eine Präparierwalzenstraße hinzu. Den Wert dieser ganzen Anlagen, einschließlich des Materials, beziffert eine Feuerversicherungspolice vom 1. Februar 1872 auf 62550 Taler[1]). Der Versand des ersten Betriebsjahres belief sich auf 3800 t[2]). Die Arbeiterschaft zählte anfangs 70 Köpfe. Die Zahl mutet auf den ersten Blick vielleicht erheblich an. Man muß jedoch bedenken, daß damals die Quote an menschlicher Arbeitskraft auf die Tonne Fertigerzeugnisse ganz beträchtlich höher war als heute.

c) Die Entwicklung des Werkes.

Thyssen war trotz aller Anstrengung bei weitem nicht imstande, der Nachfrage nach Bandeisen zu genügen. Die dauernd steigenden Preise warfen immer größere Gewinne ab, die Thyssen, der für seine Person die Anspruchslosigkeit selber war, sofort zum weiteren Ausbau seines Betriebes benutzte.

Der erfolgversprechende Anfang des Unternehmens veranlaßte Thyssens Schwester, einen Teil der reichen Mittel, die ihr durch das inzwischen erfolgte Ableben ihres Gatten, des Industriellen Bicheroux, zugefallen waren, ihrem Bruder zur Verfügung zu stellen[3]). Thyssen kam diese unerwartete Stärkung seiner Kapitalkraft gerade in dieser Zeit der Anspannung sehr gelegen.

Je größer die Erfolge waren, die Thyssen verbuchen konnte, um so intensiver wurde sein Schaffensdrang. Sein eigener Buchhalter, sein eigener Techniker, sein eigener Reisender, lebte er nur seinem Werk, das ständig an Umfang zunahm. —

Bald kam jedoch das böse Jahr 1873, das dem raschen Aufblühen des Wirtschaftslebens ein jähes Ende bereitete und eine lange Zeit dauernder Depression einleitete.

Die Krisis ging im Mai 1873 von der Wiener Börse aus, übertrug sich bald auf Deutschland, und brachte dort als erste Erscheinung die Spekulation zum Stillstand. Als dann auch die übrigen Länder, insbesondere Amerika, von der Depression erfaßt wurden, wirkte sich vor allem in Deutschland der Rückschlag verhängnisvoll aus, da sich hier die Wirtschaft inzwischen völlig auf die überspannte Hochkonjunktur eingestellt hatte. Die verheerende Wirkung des plötzlichen Umschwungs wurde dadurch noch verstärkt, daß viele Unternehmungen erst kurz vorher entstanden und infolgedessen einer derartigen Belastungsprobe nicht gewachsen waren.

Den heftigsten Erschütterungen war die Eisenindustrie ausgesetzt. Sie mußte schwere Zusammenbrüche verzeichnen. Der Eisenhunger, der bisher unersättlich schien, war über Nacht bis zum Überdruß gestillt. Ungeheure Vorräte sammelten sich in den Lägern an, vermehrt noch durch die zum Teil erst jetzt mit voller Kraft einsetzende Produktion der neuerbauten Werke. Die Preise sanken infolgedessen rasch und mit ihnen die Rentabilität. Außerdem waren gerade 1873 neben anderen die Roheisenzölle gefallen. Das englische Eisen, das infolge seiner geringeren Selbstkosten billiger als das deutsche war[4]), konnte sich nunmehr hemmungslos

[1]) Nach Matschoß. — [2]) Nach Kölnische Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 558.

[3]) Nach Essener Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 112.

[4]) Inzwischen hatte in England das Bessemerverfahren (Sir Henry Bessemer, 1855) eine breite Anwendung gefunden, da es eine wesentliche Verbilligung der Schmiedeeisen- und Stahlerzeugung darstellte.

Während in einem Puddelofen innerhalb 24 Stunden etwa 3—4 t schmiedbares Eisen hergestellt werden konnte, lieferte die Bessemerbirne etwa die zweihundertfache Menge in derselben Zeit.

Weitere Vorzüge des „Windfrischens“ liegen darin, daß die mühselige, hochqualifizierte

über den heimischen Markt ergießen, so daß es die ohnehin schon stark geschmälerte Absatzmöglichkeit der deutschen Erzeugnisse noch mehr beschnitt und die Eisenindustrie teilweise zum Erliegen brachte. Betrug die Einfuhr an Roheisen und -stahl im Jahre 1868 nicht einmal 200000 t, so bezifferte sie sich im Jahre 1873 bereits auf das Fünffache, so daß die Einfuhr an ausländischem Eisen 1873 beinahe so groß war, wie 1868 die gesamte deutsche Erzeugung.

Die Depression erreichte ihren Höhepunkt im Jahre 1876 und machte erst im Jahre 1879 besseren Zeiten Platz. Der durchschnittliche Marktpreis der Erzeugnisse war inzwischen fast auf ein Drittel desjenigen des Jahres 1873 gefallen.

Preisbewegung 1870—1880. (Nach Müssig.)

Jahr	Roheisen ℳ p. t	Träger ℳ p. t	Stabeisen ℳ p. t.
1870	60	200	185
1871	90	205	190
1872	130	360	330
1873	170	340	300
1874	100	210	195
1875	75	170	160
1876	65	130	135
1877	58	120	120
1878	55	115	110
1879	56	120	125
1880	58	170	185

Bei einer derartigen Preisbewegung wurden selbst gut fundierte Unternehmungen in ihren Grundfesten erschüttert. Auch August Thyssen mußte das Unwetter über sich hinweggehen lassen. Die ersten guten Jahre seines jungen Werkes hatten dieses jedoch so feste Wurzeln fassen lassen, daß es alle Anstürme überdauern konnte. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß es als weiter verarbeitendes Walzwerk von der Überlegenheit des englischen Bessemereisens weniger betroffen wurde als die Werke der Vorstufen. Thyssen konnte in diesen schlimmen Jahren, in denen das Gros der Wirtschaft sich nur mit Mühe über Wasser halten konnte, sein Werk sogar noch ausbauen. Zuerst versuchte er durch die Reduzierung der Kosten an Hand genauester, mit Bruchteilen von Pfennigen arbeitender Kalkulation — Maßnahmen, die in der Hochkonjunktur vernachlässigt worden waren — der veränderten Wirtschaftslage Herr zu werden. Als schließlich trotz aller Rationalisierungsmaßnahmen der Absatz im eigenen Lande nicht mehr zu erzwingen war, richtete Thyssen sein Augenmerk auf das Ausland. Es gelang ihm, durch persönlichen Besuch in Rußland günstige Abschlüsse zu tätigen[1]), die ihn reichlich beschäftigten und ihn dadurch

Handarbeit des Puddlers in Fortfall kommt, und diesem Prozeß kein weiterer Brennstoff zugeführt zu werden braucht, da der Wind, der durch das flüssige Roheisen durchgeblasen wird, die in diesem vorhandenen Fremdstoffe, besonders das Silizium und Mangan, verbrennt, und so selbsttätig die erforderliche Temperatur erzeugt. Auch in qualitativer Beziehung ist das erblasene Eisen dem gepuddelten überlegen.

Neben der durch die Ausnutzung dieses Verfahrens gegebenen technischen Überlegenheit verfügte die englische Industrie auch über günstigere Standortsverhältnisse, die durch die ermöglichten Ersparnisse an Zeit- und Frachtkosten ihre Vormachtstellung auf dem europäischen Markte noch verstärkten.

Dieses neue Verfahren, daß schließlich zur Verdrängung des „Schweißeisens“ durch das „Flußeisen“ führte, hatte sich bisher in Deutschland noch wenig durchsetzen können, da die Mehrzahl der deutschen Erze, bzw. das aus diesen hergestellte Roheisen, wegen ihres Phosphorgehaltes zu diesem Prozeß nicht brauchbar war. (Schon das Vorhandensein von 0,1 bis 0,2 % Phosphor genügt, um das Eisen spröde und kaltbrüchig zu machen.)

[1]) Nach Matschoß.

in die Lage versetzten, den Beschäftigungsgrad in der Nähe des wirtschaftlichen Optimums zu halten. Auf diese Art erreichte er gegenüber seinen unterbeschäftigten, mit gesteigerten Kosten arbeitenden Konkurrenten eine nicht zu unterschätzende Überlegenheit. So ist es zu erklären, daß Thyssen trotz der allgemeinen schlechten Geschäftslage im Jahre 1875 bereits die vierte Bandeisenwalzstraße in Betrieb nehmen konnte. —

Inzwischen hatte die Agitation für den Schutzzoll eingesetzt und viele Interessenten gewonnen. Die im Jahre 1875 erschienene Schrift des damaligen Reichstagsabgeordneten Kardorff-Wabnitz, die sich unter dem vielsagenden Titel: „Gegen den Strom", für die Wiedereinführung der Zölle, besonders der Eisenzölle einsetzte, war sehr wirkungsvoll. Jedoch blieb die Freihandelsidee noch die herrschende, und 1877 wurden trotz heftigen Widerspruchs der Industrie die letzten Reste der Eisenzölle beseitigt. Dem Schutzzollgedanken entstanden indessen kräftige Vorkämpfer im „Zentralverband deutscher Industrieller" und im „Verein der Steuer- und Wirtschaftsreformer", die beide 1876 ins Leben gerufen worden waren. Während der erste vor allem die Interessen der Schwerindustrie, die von jeher schutzzöllnerisch orientiert gewesen war, vertreten sollte, stellte der zweite eine Kampforganisation des Großgrundbesitzes dar.

Der Landwirtschaft waren durch die anfangs der siebziger Jahre beginnende Umgruppierung auf dem Getreideweltmarkt die Grundlagen für ihre bisherige Freihandelspolitik genommen worden. Deutschland war durch die steigende Bevölkerungsziffer von einem Getreideexportland zu einem Getreideimportland geworden. Als durch die Verbesserung und Verbilligung der Transportverhältnisse der deutsche Markt mit billigem amerikanischen und russischen Getreide überschwemmt wurde, wurden die landwirtschaftlichen Freihändler ziemlich schnell zu ebenso überzeugten Schutzzöllnern.

Bismarck, der sich anfänglich für die Schutzzollbewegung nur wenig hatte erwärmen können, vermochte sich ebenfalls dem Einfluß der neuen Tatsachen nicht länger zu entziehen. Zudem bedeutete für ihn die Einführung der Zölle eine erwünschte Einnahmequelle für das Reich. Daneben hoffte er die Klerikalen und Konservativen, mit denen er 1876 Frieden geschlossen hatte, fester an sich zu ketten, wenn er ihren schutzzöllnerischen Bestrebungen entgegenkam. Er setzte daher 1879 ein neues Zolltarifgesetz durch und lenkte so die deutsche Handelspolitik in andere Bahnen[1].

Gleichzeitig mit diesem wirtschaftspolitischen Fortschritt brachte auch die Technik der deutschen Eisenindustrie eine umwälzende Neuerung.

Wie bereits dargelegt (Fußnote S. 6), besaß die englische Eisenindustrie durch ihr breit angewandtes Bessemerverfahren eine erhebliche Überlegenheit über die deutsche Konkurrenz.

Erst als es Gilchrist und Thomas 1878 in England, das damals in hüttentechnischer Beziehung in allen Punkten an der Spitze marschierte, gelungen war, auch phosphorhaltige Erze zu Stahl zu verarbeiten, wurde die Lage für Deutschland günstiger. Jene hatten es verstanden, statt der bisherigen „sauren" Auskleidung der Bessemer Birne ein „basisches", hauptsächlich aus Dolomit und Teer bestehendes Futter zu verwenden[2]. Bei den weiteren Versuchen zeigte es sich,

[1] Zoll für: Roheisen ℳ 10.— p. t, Halbzeug ℳ 15.— p. t, Fertigfabrikate ℳ 25.— p. t (nach Müssig).

[2] Bei der Behandlung der hüttentechnischen Vorgänge wird angenommen, daß dem Leser die Materie im wesentlichen bekannt ist, so daß die Darstellung sich auf ein Auffrischen der Erinnerung beschränken soll.

Thomas

daß gerade das in Lothringen und Luxemburg so stark verbreitete, bisher unbeachtete, phosphorhaltige Eisenerz, die Minette[1]), die beste chemische Zusammensetzung zu diesem, nach Thomas benannten Frischverfahren ergab. Der bisher so sehr gefürchtete Phosphor hatte damit seine Schrecken verloren.

Durch diese bedeutsame Erfindung konnte sich Deutschland in absehbarer Zeit in bezug auf seine Roheisenversorgung unabhängig vom Auslande machen und erhielt die Möglichkeit, den Vorsprung, den die englische Konkurrenz bisher innehatte, einzuholen.

Siemens-Martin / Schrott!

Inzwischen hatte auch das Siemens-Martinverfahren immer breitere Anwendung gefunden. Während zum Bessemer- und Thomasprozeß von vornherein flüssiges Roheisen verwandt wird, dem von außen her keine weitere Hitze zugeführt zu werden braucht, werden beim Siemens-Martinverfahren kalte Eisenmassen in einem Flammofen erst zum Schmelzen gebracht, um dann durch die darüberstreichende heiße Luft gefrischt zu werden.

Da dieses „Herdfrischverfahren" zu seiner Durchführung einen besonderen Brennstoff benötigt, erscheint es, unter diesem Gesichtswinkel betrachtet, zur Stahlerzeugung im Verhältnis zum „Windfrischverfahren" unwirtschaftlich. Auf der anderen Seite aber brachte es den Vorteil, daß man auch Alteisen und Abfallstücke (Schrott) auf diese Weise direkt in Stahl oder Schmiedeeisen verwandeln konnte. Dieses Verfahren wurde daher anfänglich fast nur zur Schrottverwertung verwandt. Erst die Vervollkommnung der durch Friedrich und Wilhelm Siemens eingeführten Gasbeheizung und die sonstigen technischen Verbesserungen bildeten diesen Prozeß zu einem vollwertigen Frischverfahren aus, so daß er heute in seiner Bedeutung für die Flußeisenerzeugung dem Windfrischverfahren nicht nachsteht, bei der Erzeugung von besseren Stahlsorten dieses sogar übertrifft.

Dieses glückliche Zusammentreffen von technischen Fortschritten mit der wirtschaftspolitischen Sicherung des heimischen Marktes machte die deutsche Eisenindustrie von ihrem englischen Lehrmeister und Lieferanten frei und schuf die Grundlage für ihre weitere, kraftvolle Entwicklung. —

Wie hat nun Thyssen im Rahmen dieser allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sein Werk zur weiteren Entfaltung gebracht?

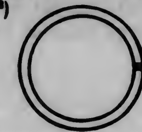
Bis zum Jahre 1878 hatte Thyssen sein Schweißeisen nur zur Herstellung von Band- und Stabeisen verwandt. Da zu diesem Zeitpunkt sein Bandeisenwalzwerk bereits einen derartigen Umfang angenommen hatte, daß es alle Vorzüge eines für die damalige Zeit modernen Großbetriebes aufweisen konnte, schien ihm eine weitere Erbreiterung weniger vorteilhaft als ein Ausbau in die Tiefe.

1878 Röhrenfabrikation (Patent!)

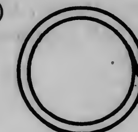
Ein großer Teil seiner Bandeisen war bisher als Rohprodukt an fremde Röhrenwalzwerke gewandert. Es lag daher für Thyssen nahe, diesen Veredlungsprozeß selbst vorzunehmen. 1878 wurde der erste Gasrohrofen in Betrieb genommen, mit dem er stumpf geschweißte[2]) Rohre herstellte. Im nächsten Jahre bereits konnte Thyssen diese Einrichtungen durch neuere ersetzen, die es ihm ermöglichten, überlappt geschweißte Rohre[3]) größeren Durchmessers, die sogenannten Thyssenschen

[1]) So wegen seiner Unbrauchbarkeit von den Bergleuten scherzweise genannt, im Gegensatz zu den vollwertigen „mines".

[2])



[3])



Patentrohre, anzufertigen[1]). Gleichzeitig ließ er eine Fabrik erstehen zur Herstellung von Fittings (Rohrverbindungsstücke).

Die Aufnahme der Röhrenfabrikation erwies sich als ein glücklicher Griff. Da der Bedarf an Röhren in der damaligen Zeit ständig wuchs, erfuhr der Gesamtumsatz eine erhebliche Steigerung. Thyssens Patentrohre eroberten sich schnell die Märkte der ganzen Welt und bilden auch heute noch einen wesentlichen Bestandteil seiner Produktion.

1882 S-Martin! mit 3 Öfen

Von nun an ging die Entwicklung des jungen Werkes in immer schnellerem Tempo vor sich. 1880 beschäftigte es bereits 665 Arbeiter und Beamte[1]).

Im Jahre 1882 griff Thyssen das Siemens-Martinverfahren auf. Die erbauten Öfen hatten, ebenso wie die Bessemer Birnen, damals noch eine saure Auskleidung, waren also nur zur Verarbeitung phosphorfreien Eisens verwendbar. Das Siemens-Martinwerk erhielt drei Öfen[2]), von je 9 t Fassungsvermögen. Sobald es gelungen war, durch basische Auskleidung auch phosphorhaltiges Roheisen zu verwerten, wurde das Werk dementsprechend umgebaut und gleichzeitig stark vergrößert.

Die häufigen Umstellungen und Erweiterungen brachten, da die Produktion keine Unterbrechung erleiden durfte, erklärlicherweise mancherlei Schwierigkeiten technischer und wirtschaftlicher Art. Aber Thyssens Zähigkeit wußte alle Hindernisse zu überwinden.

1882 Verzinkerei

1882 errichtete er eine Verzinkerei, die ursprünglich lediglich zur Veredelung seiner Rohre gedacht war. Als kurz darauf das erste Blechwalzwerk mit einem Kraftbedarf von 700 PS in Betrieb gesetzt wurde, erfuhr die Verzinkerei eine wesentliche Vergrößerung, die es ihr ermöglichte, auch große Bleche und sonstiges sperriges Material zu bearbeiten.

1884 Maschinen

1884 kaufte Thyssen die unmittelbar an sein Werk anschließende Maschinenfabrik von Jordan und Meyer an, die mit einer Belegschaft von 11 Arbeitern den bescheidenen Anfang der heutigen bedeutenden Maschinenfabrik Thyssen & Co. darstellt.

Die übrigen Abteilungen des Werkes entwickelten sich dem allgemeinen Wachstum entsprechend organisch weiter. Das Puddelwerk wies 1884 die Höchstzahl von 18 in Betrieb befindlichen Öfen auf. Von diesem Zeitpunkte an wurde das Schweißeisen durch das Flußeisen immer mehr verdrängt, bis Thyssen 1900 die letzten Puddelöfen kaltlegte.

Das Walzwerk hatte inzwischen seine erste, 500 PS beanspruchende Universalwalzstraße als Triowalzwerk in Betrieb nehmen können. Eine neu aufgestellte Bodenpresse arbeitete mit dem damals ungewöhnlichen Betriebsdruck von 125 t.

Ebenso hatten die Reparaturwerkstätten immer größeren Umfang angenommen. Dazu hatte Thyssen Werkstätten angebaut für Kesselschmieden und Eisenkonstruktionen. Anfänglich hatten diese lediglich die Aufgabe, das Material für den Ausbau und die Instandhaltung des eigenen Werkes zu liefern. Aber schon bald ging Thyssen dazu über, diese auf das modernste eingerichteten Anstalten auch für fremde Rechnung arbeiten zu lassen.

Der Vater, Friedrich Thyssen, hatte nur bis zum Jahre 1877 die vielversprechende Entwicklung des Unternehmens erleben dürfen. Ein Jahr nach seinem Tode trat Thyssens jüngerer Bruder, Joseph, in das Unternehmen ein, das 1883 in eine offene Handelsgesellschaft umgewandelt wurde, deren alleinige Inhaber August und Joseph Thyssen wurden.

[1]) Nach Matschoß.
[2]) Nach Matschoß.

Joseph Thyssen hat seinem Bruder allzeit treu zur Seite gestanden. Sein eigentliches Arbeitsfeld wurde die innere Leitung des Mülheimer Werkes, wodurch die Arbeitskraft seines genialeren Bruders für andere, außerbetriebliche Transaktionen frei wurde. Auf diese Art erhielt August Thyssen bereits damals das Gepräge eines modernen Großunternehmers, der, unbelastet von der Sorge um die technischen Einzelheiten der Produktionsvorgänge, sein Hauptaugenmerk auf betriebsorganisatorische und marktpolitische Maßnahmen richten kann.

In seiner Anspruchslosigkeit und seiner nie versagenden Schaffenskraft seinem Bruder ähnelnd, galt das ganze Leben und Streben Joseph Thyssens nur dem Werk, bis ein Betriebsunfall im Jahre 1915 dem Nimmermüden ein jähes Ende bereitete.

Nachdem seit 1879 sich die Wirtschaft aus den dargelegten, wirtschaftspolitischen und technischen Gründen belebt hatte, erfuhr der Markt eine weitere Besserung durch die großen amerikanischen Eisenbahnbauten. Als es jedoch 1882 in Amerika zu empfindlichen Geschäftsstockungen kam, bröckelte die Konjunktur wieder ab, und es kam schließlich zu einer neuen Depression, unter der besonders die Roheisenerzeuger zu leiden hatten. Dieses Mal war es die inländische Überproduktion, welche die Preise drückte und die Roheisenerzeuger in ähnlich mißliche Lage brachte wie zur Zeit des Freihandels. Die deutschen Hütten hatten die englische Konkurrenz lediglich mit der einheimischen vertauscht, die sich dazu nicht wie die frühere durch Wachrufen völkischer Entrüstung bekämpfen ließ.

Der Konkurrenzkampf kam schrankenlos zur Auswirkung. Zwar hatten bereits 1877 22 westdeutsche Hochofenwerke zur „Regelung des Wettbewerbs" einen Verein gegründet. Dieser kam jedoch nicht darüber hinaus, Roheisenproduktion und -absatz statistisch festzustellen. Versuche, ihn zum Kartell auszugestalten, schlugen fehl. Auch die sonstigen Bemühungen, die Produktion durch Konventionen einzuschränken, um so dem Preisfall Einhalt zu tun, scheiterten an inneren Schwierigkeiten.

Das Jahr 1886/87, das den tiefsten Preisstand aufwies, gewährte den Hüttenwerken kaum noch Daseinsmöglichkeit.

Preisbewegung für Roheisen und Kohle.

Jahr	Roheisen ℳ p. t	Kohle ℳ p. t
1879	56.—	5.25
1880	58.—	4.75
1881	59.—	6.—
1882	60.—	5.25
1883	55.—	5.30
1884	50.—	5.80
1885	45.—	5.75
1886	38. -	5.80
1887	40.—	5.80
1888	45.—	5.70
1889	50.—	5.80
1890	75.—	7.—

(Zahlen nach Müssig.)

Erst als der bereits am 7. Dezember 1886 gegründete Verband der Roheisenproduzenten Rheinlands und Westfalens, dem auch drei große Siegerländer Werke angehörten, sich fester zusammenschloß und 1888 eine gemein-

same Verkaufsstelle für Roheisen ins Leben rief, wurde die Lage für die Hütten günstiger.

Die mißlichen, bis zum Jahre 1888 anhaltenden Verhältnisse zwangen die Hütten größtenteils, wenn sie es nicht vorzogen, ihren Betrieb zu schließen, ihre Erzeugnisse unter Selbstkosten zu verkaufen. Auf diese Art war ihnen, abgesehen von sozialpolitischen Erwägungen, die Möglichkeit gegeben, wenigstens einen Teil der erheblichen fixen Kosten, die für Betriebe mit überragendem stehenden Kapital charakteristisch sind, herauszuwirtschaften; denn eine Gelegenheit, das festgelegte Kapital anderen gewinnbringenden Zwecken zuzuführen, war nicht oder doch nur in sehr geringem Umfange vorhanden.

Diese Roheisenverschleuderung kam natürlich den reinen Walzwerken, darunter dem Thyssenschen, zustatten. Roheisen, unter Herstellungskosten bezogen, bedeutete für sie Senkung der Selbstkosten, die sich zugunsten einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt auswirken mußte und Thyssen eine erhebliche Steigerung seines Auslandsabsatzes ermöglichte.

Thyssen war sich nie im Zweifel darüber, daß diese für ihn zwar günstigen, aber unnatürlichen Zustände nicht von langer Dauer sein konnten, zumal die Zeit immer stärker auf Zusammenschlüsse der Produzenten hindrängte, die dieser „Wirtschaftsanarchie" ein Ende bereiten wollten. Wir sehen ihn daher stets ängstlich bemüht, diese nie wiederkehrenden Gewinnmöglichkeiten bis zum äußersten zu erschöpfen.

d) Würdigung der bisherigen Erfolge Thyssens.

So bot die allgemeine Wirtschaftslage auch dieser Jahre dem jungen Unternehmen günstige Entwicklungsmöglichkeiten, wie wir überhaupt, wenn wir einen Rückblick tun, feststellen müssen, daß das Glück bei der Erlangung der bisherigen Erfolge Thyssens eine wesentliche Rolle gespielt hat.

Wir sahen die Gründung des Werkes in den Anfang einer beispiellosen Hochkonjunktur fallen. Dazu erfolgte gerade im günstigen Augenblick der Erbfall der Schwester Thyssens, wodurch die Möglichkeit zur Ausnützung der Konjunktur erheblich gesteigert wurde. Der Rückschlag fernerhin setzte erst ein, nachdem das Unternehmen bereits derart erstarkt war, daß es die Depression überstehen konnte. Auch die Tätigung der vorteilhaften Auslandsabschlüsse, die es Thyssen aus den geschilderten Gründen ermöglichte, trotz der Depression sein Werk weiter auszubauen und auf dem Inlandsmarkt immer mehr Feld zu gewinnen, war vom Glück begünstigt. Gerade diese letzteren Umstände waren von großer Bedeutung für die weitere Entwicklung, weil Thyssen, während seine Konkurrenz durchweg zur Stagnation verurteilt war, und zum Teil sogar dem großen wirtschaftlichen Reinigungsprozeß der siebziger Jahre zum Opfer fiel, seinen Produktionsapparat ständig erweitern und somit verhältnismäßig bequem in die Reihe der ersten deutschen Walzwerke einrücken konnte. Die Folge von alledem war, daß er mit den besten Vorbedingungen in die 1879 einsetzende Hochkonjunktur hineingehen konnte und ihm der geschilderte großartige Ausbau seiner Werksanlagen ermöglicht wurde.

Als die Konjunktur 1882 umschlug, kam ihm die günstige Lage des Roheisenmarktes zugute, indem sie ihm durch die Möglichkeit, den Auslandabsatz zu steigern, in etwa eine Entschädigung für den Ausfall im Innern bot.

Als nach dem schnellverblaßten Glanz der Gründerjahre ein Teil der Montanindustrie Schiffbruch erlitten hatte, verstand es Thyssen, manche wertvolle, oft

wenig beachtet umhertreibende Wrackstücke aufzufischen[1]). Das auf diese Art billig verschaffte Material verwandte er teils zum Aufbau seines eigenen Unternehmens, teils diente es ihm als reines Spekulationsobjekt, wie aus dessen häufigem Wechsel zu erkennen ist. Mit Vorliebe griff er stark geworfene Werte auf, sofern er die Überzeugung gewonnen hatte, daß nicht Mangel an innerer Lebenskraft, sondern abänderliche, meist äußere Umstände die Ursache des Niederganges seien. Fast immer hat ihm die Zukunft recht gegeben, wie wir noch sehen werden, und ihm durch seine Spekulationen große Gewinne eingebracht.

Erweist sich so die Gunst der Verhältnisse offensichtlich als eine starke Triebkraft für den schnellen Aufschwung des Thyssenwerkes, so darf man daraus nicht etwa schließen, daß die aufwärtsdrängende Zeit dieses von selbst emporgehaben habe; denn auch andere Walzwerke, die bereits über einen klangvollen Namen verfügten, als Thyssen auf dem Wirtschaftsplan erschien, fanden dieselben Chancen vor, wurden aber bald von ihm überflügelt.

Das schnelle Gedeihen der Thyssenwerke ist nur zu erklären als Folge des glücklichen Zusammenwirkens zweier komplementären Kräfte, deren eine die dem jeweiligen Entwicklungsstadium günstige außerbetriebliche Konstellation und deren andere die überragende Wirtschaftskraft Thyssens ist. Dieses fruchtbringende Zusammenspiel der Kräfte hielt auch, wie wir noch sehen werden, für die nächste Folgezeit an.

2. Abschnitt.

Von dem Übergreifen auf den Rohstoff bis zur Entstehung des gemischten Betriebes (1885—95/98).

a) Thyssens Betrachtungen über die amerikanischen großwirtschaftlichen Entwicklungstendenzen und seine Stellungnahme zur Großwirtschaftsidee.

Thyssen hatte sich bei seiner ihm eigentümlichen Vorliebe für die wirtschaftlichen Entwicklungsprobleme schon frühzeitig mit dem Studium der amerikanischen Wirtschaftsverhältnisse beschäftigt, deren großzügige Entwicklungstendenzen einen starken Eindruck auf ihn ausübten.

Die amerikanische Eisenindustrie zeigte von jeher einen Zug ins Große. Schon zur Zeit der Holzkohlenverhüttung ließen die Anforderungen einer rationelleren Produktion gemischte Eisenwerke entstehen, die über eigene Waldungen, Erzgruben und Transportmittel verfügten[2]). Diese Tendenz verstärkte sich in der Zeit der Koksverhüttung, und zwar kamen neben vertikalen Bildungen auch Zusammenschlüsse und Angliederungen gleichartiger Betriebe, also in horizontaler Richtung, vor. Man bediente sich dabei nicht überall der Fusion bzw. des Ankaufs, sondern in späterer Zeit häufig der Holding-Companies, die 1870 in der Pennsylvania-Company ihre erste Verwirklichung fanden. Die Aufgabe dieser Körperschaften bestand darin, die Aktienmehrheit der beteiligten Unternehmungen zu übernehmen, wodurch diese einem zentralen Willen unterstellt wurden.

Einen weitern, auch in der alten Welt Aufsehen erregenden Schritt auf dem Wege zur Konzentration des Kapitals tat die amerikanische Wirtschaft im Jahre 1881 durch die Gründung des Standard-Oil-Trust, der Rockefeller und seinen Freunden das absolute Monopol einbrachte. Ihm folgte bald der Zucker- und Spiritustrust[3]). Die genannten drei Körperschaften sind „Trusts" im eigentlichen Sinne

[1]) Nach Börsen-Courir, Berlin, Jahrg. 1912, Nr. 225.
[2]) Nach Gutmann, S. 8.
[3]) Nach Gutmann.

des Wortes. Die Leitung liegt, in Anlehnung an das alte englisch-amerikanische Rechtsinstitut des „Trust", der eine treuhänderische Verwaltungs- und Verfügungsgemeinschaft darstellt, in Händen des „Board of trustees", der für die übernommenen Aktien der beteiligten Gesellschaften Trustzertifikate ausgibt.

Als diese Form durch die Antitrustgesetze unmöglich geworden war, vollzog sich die Zusammenballung in Amerika wieder vorwiegend in Form der Holding-Companies, auf die man, sobald sie ein gewisses Schwergewicht auf dem Markte erreicht hatten, fälschlicherweise die einmal gebräuchlich gewordene Bezeichnung „Trust" übertrug.

Diese neuartige Umgestaltung der amerikanischen Wirtschaftsstruktur wurde Thyssen zu einer Quelle fruchtbarer Anregungen. Sie führten ihm neben der technischen die marktpolitische Überlegenheit des horizontal und vertikal ausgebauten Großbetriebes vor Augen. Seine Betrachtungen verdichteten sich später zu einem Wirtschaftsideal, das er in der Zusammenfassung möglichst der gesamten nationalen Schwerindustrie durch eine Zentralgewalt — etwa nach Art des „board of trustees" — zu erkennen glaubte. Hierdurch würde die heimische Produktion vom Rohstoff bis zum Fertigfabrikat zu einer rationellen Planwirtschaft gestaltet werden, die nur nach den einzig maßgebenden Gesetzen der Wirtschaftlichkeit arbeitete und die gewaltigen Wirtschaftsenergien, die bisher durch den inneren Reibungsverlust und den Leerlauf des alten Systems absorbiert wurden, freisetzte und produktiven Zwecken zuführte.

b) Die aus der gewonnenen Erkenntnis entsprungene erste praktische Nutzanwendung.

Den ersten, wenn auch bescheidenen Schritt zum gemischten Großbetriebe tat Thyssen bereits Mitte der siebziger Jahre, indem er maßgebenden Einfluß auf die Gewerkschaft Schalker Gruben- und Hüttenverein in Gelsenkirchen-Schalke zu gewinnen suchte.

Die Gewerkschaft besaß mehrere Erzgruben und hatte kurz vor seinem Eintritt ihren ersten Hochofen angeblasen. Infolge der ständig sinkenden Roheisenpreise konnte der Verein sich damals trotz mehrfacher Zubußen nur mit Mühe über Wasser halten. Da seine schlechte Lage sich im Kurs seiner Kuxen widerspiegelte, gelang Thyssen das Eindringen verhältnismäßig leicht. Im Jahre 1877 trat er an Stelle eines ausscheidenden Mitgliedes in den Vorstand ein. Durch die 1879 einsetzende Belebung des Wirtschaftslebens konnte die Gewerkschaft sich bald erholen, so daß sie 1880 den zweiten und 1881 den dritten Hochofen in Betrieb nehmen konnte. Auf Thyssens Betreiben verzichteten in den Jahren 1879—84 Vorstand und Gewerken zugunsten des weiteren Ausbaus auf Tantiemen und Ausbeuten. Unter Thyssens Leitung nahm das Unternehmen einen raschen Aufschwung. 1885 wurde eine Röhrengießerei mit zwei Kupolöfen und eine Fassongießerei angegliedert. Gleichzeitig machte sich die Gewerkschaft durch Erwerbung fast sämtlicher Kuxen der Zeche Wolfsbank und Neuwesel bei Essen unabhängig in bezug auf ihre Kohlenversorgung und dehnte weiterhin durch starke Beteiligung an der Gesellschaft für Stahlindustrie in Bochum ihre Produktion in Richtung auf die Fertigerzeugnisse aus[1]). Schalke zeigte also schon damals, wenn auch in kleinem Ausmaße und noch lückenhaft, die Struktur eines vertikal aufgebauten Unternehmens. Die Kohlenkuxen und die Aktien der Gesellschaft für Stahlindustrie wurden im Jahre 1889, vor der Umwandlung des Schalker Vereins in eine A.-G.,

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 495.

wieder abgestoßen, da die inzwischen vor sich gegangene Entwicklung der Thyssenschen Stammwerke günstigere Kombinationen ermöglichte.

c) Die weitere, systematische Verwirklichung seiner Großwirtschaftsideen.

1. Das Übergreifen auf den Rohstoff.

Zu derselben Zeit, wie dem Schalker Verein, verschaffte Thyssen auch seinem Stammwerke eine eigene Kohlenbasis, indem er tief in die Gewerkschaft Deutscher Kaiser eindrang.

Der äußere Anstoß zu diesem Übergreifen auf den Rohstoff ist wohl darin zu erblicken, daß die Frage der Kohlenversorgung, die bisher infolge der gegenseitigen Unterbietungen der konkurrierenden Kohlenzechen nicht akut geworden war, nunmehr anfing, ihre Probleme zu stellen.

Der unhaltbaren Zustände auf dem Kohlenmarkt hatte man bereits 1878 durch die ersten Förderkonventionen Herr zu werden versucht. Man hoffte auf diese Art zum mindesten die bisher vielfach übliche Taktik der Zechen zu unterbinden, die darin bestand, daß die einzelne Unternehmung bei rückgängiger Konjunktur danach trachtete, durch Preisherabsetzung Beschäftigung und Absatz sicherzustellen. Diese Politik hatte, da man sie einem fast konstanten Bedarf gegenüber anwandte, natürlicherweise die Folge, daß die Preise auf der ganzen Linie sanken und die Betriebe unlohnend wurden.

Die mannigfachen in der Folgezeit angestellten Experimente, die Produktion von etwa 300 im Ruhrbezirk in Betrieb befindlichen Zechen zugunsten eines gewinnbringenden Absatzes zu regeln, hatten erst Erfolg, als es Emil Kirdorf, dem Leiter der Gelsenkirchener Bergwerks-A.-G. und späteren Begründer des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikats gelang, im Jahre 1888 die Kokskohlenvereinigung des Dortmunder Bezirks und die Vereinigung für den Verkauf von Ziegel- und Kalkkohlen, die trotz mehrjährigen Bestehens keine erwähnenswerten Erfolge gezeigt hatten, in eine straffere Form zu bringen und unter Führung der Gelsenkirchener-Bergwerks-A.-G. zu einer Verkaufseinheit zusammenzuschließen.

Diese monopolistischen Bestrebungen waren Thyssen ein Fingerzeig, daß es an der Zeit sei, sich für fernere Zeiten die lebensnotwendige Kohlenbasis zu sichern, wenn er nicht befürchten wollte, bald in entwicklungshemmende Abhängigkeit von diesen Rohstoffmonopolisten zu geraten.

Es ist nun wiederum ein glückliches Zusammentreffen, daß in diesem entscheidenden Zeitpunkt Thyssens Kapitalkraft soweit angewachsen war, daß er wirkungsvoll auf den Rohstoff übergreifen konnte.

Nun war Thyssen, selbst abgesehen von seinen amerikanischen Vorbildern, nicht der erste, der Kohle und Eisen zusammenbrachte. Bereits Krupp, Borsig und andere hatten lange vor ihm, vom Eisen ausgehend, auf die Kohle übergegriffen. Jedoch handelte es sich bei diesen nur um schnell ihren Abschluß findende, vorwiegend technisch bedingte Einzelmaßnahmen, während Thyssen, in der Hauptsache wirtschaftlichen Erwägungen nachgehend, nach fein durchdachtem System Kohle und Eisen zu Grundpfeilern eines neuartigen, einheitlichen Wirtschaftsorganismus ausbauen wollte. Die Vereinigung bedeutete für ihn, den Blick auf sein weitgestecktes Ziel gerichtet, nur den Anfang zu größerem Werden. Er konnte daher die Zwischenstufe, die Roheisenproduktion, fürs erste übergehen. Sie konnte später eingeschaltet werden, nachdem er sich den vorläufig wichtigeren, weil vom Monopol bedrohten, nicht beliebig vermehrbaren Brennstoff gesichert hatte.

Im Jahre 1885 begann er systematisch Kuxe der Gewerkschaft Deutscher Kaiser zu erwerben, in der Absicht, diese ganz in seinen Besitz zu bringen. Die Gewerkschaft war im Jahre 1871 durch Konsolidation einiger Grubenfelder um Hamborn zustande gekommen. Die Größe der Felder betrug damals etwa 10,5 Millionen qm[1]). Mit dem Abteufen des ersten Schachtes (Schacht 1) in der Nähe der Eisenbahnstation Neumühl (s. Karte) wurde 1871 begonnen. Die Förderung setzte im Jahre 1876 ein und erbrachte einen erstmaligen Jahresertrag von 3583 t. Die schweren Zeiten, die der Kohlenbergbau damals durchmachen mußte, ließen die Entwicklung unter mehrmaligen Zubußen nur langsam fortschreiten.

Als Thyssen 1885 die ersten Kuxe erwarb, betrug die Förderung etwa 183 000 t[2]). In dieser Zeit standen die Kuxe äußerst tief im Kurse. Abgesehen von der allgemeinen ungünstigen Lage im Kohlenbergbau war die Förderung infolge der damals nur zur Verfügung stehenden primitiven technischen Hilfsmittel bei einer als beträchtlich anzusehenden Teufe von 200 m mit großen Kosten verknüpft. Dazu kam, daß gerade zu dieser Zeit das Oberbergamt mit Rücksicht auf die bergbauliche Sicherheit die Forderung stellte, einen zweiten Schacht anzulegen. Diese Anordnung hatte die Gewerken, die ohnehin der häufigen Zubußen überdrüssig waren, arg bestürzt, so daß der Kurs daraufhin noch weiter gewichen war.

Zur selben Zeit nahm Thyssen am Niederrhein umfangreiche Bohrungen vor, die sich bis Wesel erstreckten und ihm ausgedehnte Bergwerksgerechtsame einbrachten.

Ferner gelang es ihm, das an die Gesellschaft anschließende Grubenfeld Rheinland in seinen Besitz zu bringen. Die Einverleibung dieses Felderkomplexes, der von größter Bedeutung für die spätere Entwicklung des Gesamtunternehmens wurde, da er die bisher noch entbehrten, für die Eisenerzeugung unbedingt erforderlichen Fettkohlen brachte und außerdem die Verbindung der alten Anlagen mit dem Rheine herstellte, verdankt Thyssen einem unerwarteten Glücksfalle.

Das Feld, das ungefähr dem Abbaugebiete des heutigen Schachtes 3 entspricht, gehörte dem bekannten Eisenbahngründer Strousberg, der es in den Gründerjahren für ℳ 600 000.— erworben hatte[3]). Die Kaufsumme sollte in drei Raten bezahlt werden, mit der Bedingung, daß bei nicht pünktlicher Einhaltung der Zahlungsfristen das Feld an die Vorbesitzer zurückfallen sollte. Dieser Fall trat ein, als Strousbergs Unternehmungen nach und nach Opfer der auf die Gründerjahre folgenden Reaktion wurden. Thyssen bewarb sich sofort um diese Felder. Seine Hoffnungen wurden jedoch hinfällig, als er erfahren mußte, daß der Phönix das Vorkaufsrecht hatte, und Thyssen nicht annahm, daß dieser sich die günstige Gelegenheit entgehen lassen würde. Zu seinem größten Erstaunen lehnte jedoch die Generalversammlung den Erwerb ab, und er erhielt das ausgedehnte Feld nebst 40 Morgen Land für ℳ 600 000.—.

2. Der Ausbau der Gewerkschaft Deutscher Kaiser.

Im Jahre 1888 wurde Thyssen zum Vorsitzenden des Grubenvorstandes der Gewerkschaft Deutscher Kaiser gewählt. Von dieser Zeit an begann in schneller Aufeinanderfolge der weitverzweigte Ausbau dieses heute so bedeutenden Unternehmens. Das erste Merkmal des nunmehr herrschenden neuen Geistes war die Projektierung von zwei weiteren Schachtanlagen, von denen die erste sofort (Schacht 2 bei Altenrade)[1]) und die zweite (Schacht 3 bei Bruckhausen) im Jahre darauf in Angriff genommen wurde.

[1]) J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 133.
[2]) Nach Matschoß.
[3]) Nach Matschoß.

Am 1. Mai 1889 wurden die Felder Deutscher Kaiser und Rheinland, die inzwischen selbst gemuteten Felder Walsum I, II, III und IV, sowie das im Juli 1886 käuflich erworbene Feld Neudüppel unter dem Namen Deutscher Kaiser zu einem einheitlichen Ganzen konsolidiert. Die Gerechtsame der Gewerkschaft stieg hierdurch auf 34 031 285 qm auf Steinkohlen, 2 189 000 auf Sole[2]). Nach erfolgter Zusammenlegung hielt Thyssen 802 Kuxe der Gewerkschaft in Händen.

Im Laufe der folgenden Jahre legte Thyssen eine Reihe weiterer Mutungen auf Steinkohlen, Steinsalz, Solquellen und Erze ein. Gleichzeitig rundete er durch Ankauf benachbarter und eingekreister Grubenfelder seinen Besitz ab und sicherte sich so einen großen zusammenhängenden Felderkomplex im Rhein-Ruhrwinkel.

Die Erschließung dieser Felder erbrachte ungeahnte Schwierigkeiten. Schon beim Niederbringen des nur 120 m tiefen Schachtes 1 hatte die vom Bergmann so sehr gefürchtete Tertiärdecke der früheren Gewerkschaft mancherlei unangenehme Überraschungen gebracht. Thyssen zog daher zur Durchführung seiner geplanten Abteufarbeiten Beamte und Arbeiter aus dem Wurmrevier heran, die bereits in den dortigen ähnlichen Deckgebirgsverhältnissen Erfahrungen gesammelt hatten.

Als Beispiel für die Zähigkeit, mit der Thyssen trotz aller Enttäuschungen und Rückschläge an dem einmal ins Auge gefaßten Vorhaben festhielt und alle Widerstände zu überwinden verstand, diene die der Festschrift „Thyssens Bergbau am Niederrhein"[3]) entnommene Schilderung der Abteufarbeiten des oben erwähnten Schachtes 2 (1888—94).

„Die Abteuftechnik hatte zwar Fortschritte gegenüber 1871 gemacht, doch war sie nach wie vor, gemessen am heutigen Maßstab, schlecht entwickelt:

Statt des Ochsenantriebes von 1871 beim Abteufen von Schacht 1 war maschinenmäßiger Antrieb eingerichtet worden an eigens dafür geschaffenem Gestänge nebst Bohrwagen; aber der ganze Schacht mußte im toten Wasser noch mit dem Sackbohrer bearbeitet werden und, sobald die Säcke gefüllt waren, mußte zur Entleerung die ganze Einrichtung ausgebaut und zutage gezogen werden . . .

War auf Schacht 1 die Tertiärdecke mit den gefährlichen Fließsandschichten nur 70 m mächtig, so mußten auf Schacht 2 zunächst 112 m Tertiärgebirge nach dem Senkschachtverfahren überwunden werden und außerdem bis zum Karbon noch weitere 130 m Kreideschichten, die stellenweise aus weichen Sanden und Tonen bestanden und zuletzt in weichen Essener Grünsand übergingen und durch gußeisernen Tübbingausbau vollständig gesichert werden mußten.

Im April 1888 wurde mit der Ausschachtung für einen Mauersenkschacht von 8,50 m lichtem Durchmesser begonnen; bei 4 m Teufe wurde bereits der Wasserspiegel erreicht. Bei Senkarbeiten im toten Wasser konnte der Mauersenkschacht im Laufe eines Jahres 26 m tief gebracht werden, wo er in sandigen Letten mit dicken Geröllseinlagerungen zum Stillstand kam.

Zwecks Einbauens eines ersten Tübbingsenkschachtes von 7 m lichter Weite wurde versucht, den Schacht zu sümpfen; doch konnte ein wasserdichter Abschluß im sandigen Ton nicht hergestellt werden, da die Sohle hochkam. Daraufhin wurden Sand und gebrochene Ziegelsteine auf die Sohle geschüttet und ein Zementboden von 2 m Mächtigkeit hergestellt, auf welchem der 7 m Tübbingschacht aufgebaut werden konnte.

Nach Entfernung des Betonbodens sank beim Herausbohren des Tones der Tübbing-

[1]) Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen über die einzelnen Schächte die Tabelle auf S. 20/21 und die Karte im Anhang.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 133.
[3]) Der Verfasser glaubte, sich das lange Zitat in Anbetracht seines charakteristischen Inhaltes gestatten zu dürfen.

schacht allmählich, die Schuhspitze war dabei ständig beim Einbruch voraus. Bei 43 m Teufe setzte sich der Senkschacht wiederum in angetroffenen zähen Letten fest. Auch durch Preßschrauben und hydraulische Handwinden, die zum ersten Male beim Abteufen Verwendung fanden, konnte der Schacht nicht mehr in Bewegung gebracht werden.

Daraufhin wurde die Sohle wiederum mit Ziegelsteinen, Kleinschlag und Sand angefüllt, erneut eine Betondecke von diesmal 6 m Mächtigkeit eingebracht und nach Sümpfen des Schachtes ein zweiter Tübbingsenkschacht von 6,5 m Durchmesser Ende 1889 aufgebaut.

Während dieser Arbeit auf der Sohle setzte sich auch der Mauerschacht und der Siebenmeterschacht in Bewegung, so daß auch weitere Tübbingringe in dem Siebenmeterschacht eingebaut und der Mauerschacht höhergezogen werden mußten. Bei 45 m Teufe mußte man April 1890 die Sohle verlassen, weil die Wasser nicht mehr gehalten werden konnten, und ein Fließsanddurchbruch erfolgte. Mit einem großen Schachtbohrer und einem eigens zu diesem Zweck gebauten selbstschließenden Greiferbagger, der erstmalig beim Abteufen Verwendung fand, wurde versucht, im toten Wasser das Absenken des 6,5 m Schachtes in Bewegung zu halten, doch schon im Juli desselben Jahres setzte sich der Schacht bei 47,6 m fest.

Bei Sümpfversuchen wurde ein klaffender Riß in den unteren Tübbings festgestellt und eine Abweichung des Schachtes aus der Lotrechten von 580 mm. Ein Abarbeiten auf der Sohle wurde aber durch Hochquillen von Fließsandschichten unmöglich gemacht. Der Schacht wurde daraufhin unter Wasser gesetzt, um den Antrieb von weiteren Gebirgsschichten zurückzuhalten. Nach weiteren drei Monaten wurde ein neuer Sümpfversuch gemacht und dabei festgestellt, daß die Fließsandmassen 7 m hoch im Schacht angestiegen waren. Die Schachtsohle konnte somit nicht gehalten werden; Fließsandschichten stiegen erneut hoch und dazu erfolgte ein Durchbruch.

Man entschloß sich daraufhin zum Einbau einer dritten Tübbingsäule von 5,50 m lichtem Durchmesser. Die Verringerung des Durchmessers wurde in Kauf genommen, um eine Gradführung zu erzwingen und die Abweichung aus der Lotrechten auszumerzen. Der neue Senkschuh wurde auf einer Anschüttung und Betondecke von 6 m Stärke aufgebaut, die Jahresmitte 1891 durchsunken waren.

Am 2. Juli 1891 wurde in einem plötzlichen Abwärtsrutsch eine Fließsandschicht von 9,7 m Mächtigkeit durchsunken. Der Schacht stand damit bei 70 m Teufe. Durch den Druck von 8, dann 9, gesteigert auf 12 und schließlich von 16 Pressen wurde bis Februar 1892 der 5,5 m Schacht bis 95,5 m Teufe niedergebracht und zwei gefährliche Schwimmsandschichten von mehr als 9 m Mächtigkeit durchteuft und abgeschlossen.

Die Säule wurde wiederum ausbetoniert, der Schacht gesümpft und die Tübbings gedichtet; doch stellte man bald fest, daß auch dieser Betonboden in Bewegung geriet, der endlich, nachdem er 12 m hochgewachsen war, durchbrochen wurde.

Ende 1892 wurde schließlich der Senkschuh zu einem 5 m Schacht, also dem vierten Tübbingschacht auf einer 14 m hohen Anschüttung aufgebaut, der am 8. Januar 1893 die Anschüttung durchsenkt hatte und nach Durchteufen einer weiteren Fließsandschicht im Juli 1893 eine Teufe von 116 m im Kreidemergel erreichte.

Im festen grauen Kreideton konnte dann die Arbeit auf der Sohle und das Weiterabteufen mit Unterhängetübbings aufgenommen werden. Bei 120 m Teufe wurde ein erster Keilkranz gelegt. Beim Weiterabteufen im Deckgebirge wurden in Abständen von höchstens 25 m weitere Keilkränze eingebaut.

Während im Mergel die Wasserzuflüsse im allgemeinen 100 l in der Minute nicht überstiegen und Abteufleistungen bis zu 43 m im Monat erzielt wurden, kam bei 210 m Teufe eine neue Störung, die wiederum eine Durchführung des Schachtes in Gefahr brachte. Beim Arbeiten auf der Sohle bemerkte man, daß diese in die Höhe wuchs, an dem frisch eingebauten Tübbing empor, der in einer halben Stunde im Gebirge verschwand. Die Betriebsleitung ließ daraufhin schleunigst 6 Löcher vorbohren, die bei 6 m Bohrlochtiefe eine Wasserquelle erschlossen, die beim Erschroten gleich einer Fontäne 20 m hoch spritzte und bald den Schacht unter Wasser setzte.

Durch Lotungen wurde nach einigen Tagen festgestellt, daß die Sohle zur Ruhe gekommen war, und durch Wassermessungen ein Zufluß von 5 cbm in der Minute bestimmt. Zur Hebung der Wasser wurde eine Wasserziehvorrichtung nach eigenem Verfahren eingebaut und die Sohle freigemacht. Die Sohle selbst wurde im Dauerbetrieb freigehalten durch Pulsometer und Strahlpumpen, die das Sohlenwasser in einen Wasserbehälter pumpten, um von dort durch einen Dampfkabel in Wasserziehgefäßen zutage gehoben zu werden. Stoßweise traten vermehrte Wasserzuflüsse auf, so daß die Arbeiter häufig bis zur Brust im Wasser standen und manchmal auch die Sohle verlassen mußten.

Die Gebirgsschichten im Essener Grünsand waren so weich, daß der Stoß nicht standfest genug war, um das Eindringen der großen $1^1/_2$ m hohen Tübbings zu ermöglichen.

Man ging deshalb dazu über, niedrige, $^1/_2$ m hohe Tübbings mit 24 Segmenten gegenüber vordem 12 Segmenten einzubauen.

Mit diesen Hilfsmitteln, wobei Monatsleistungen von nur $1^1/_2$ m mehrfach in Kauf genommen werden mußten, konnte das Steinkohlengebirge am 25. Februar 1894 bei 232 Teufe erreicht werden.

Nachdem im Steinkohlengebirge durch mehrere Pikotagekränze und Tübbingausbau bis zu 271,5 m der wasserdichte Abschluß hergestellt war, wurde die Tübbingsäule gedichtet. Dabei traten neue Schwierigkeiten auf. Als man sich zur Feier des Schachtrichtfestes anschickte, wurde plötzlich ein Wasserdruck bis 18 Atm. hinter der Tübbingsäule festgestellt; es zeigten sich dabei Haarrisse in den Tübbings, aus denen Wasser hervorquoll.

Um den Druck des Wassers hinter der Tübbingsäule zu vermindern, wurden bei 170 m Teufe, in der feste Tone anstanden, Wasserhähne in der Tübbingsäule eingebaut und das Druckwasser in einen angebrachten Vorratsbehälter abgelassen, um durch einen Dampfkabel gehoben zu werden. Der Wasserzufluß ließ bald nach und versiegte schließlich vollkommen.

Das Arbeiten auf der Sohle im Steinkohlengebirge verlief ungestört. Die Schachtstöße wurden durch Mauerung gesichert. Durch Gegenortsbetriebe von Schacht 1 aus, Herstellen eines Aufbruches von 70 m Höhe, wurden die Arbeiten beschleunigt. Bis Weihnachten 1895 wurde bei 370 m das Füllort ausgebaut und mit Neujahr 1896 wurde in Schacht 2 die Förderung aufgenommen."

Trotz aller dieser ungeheuren Schwierigkeiten wurde im Jahre 1889 mit den Abteufarbeiten für Schacht 3 begonnen, der das Fettkohlenlager erschließen sollte. Das Jahr 1894 brachte die erste Nutzförderung.

Im Anschluß hieran sei es gestattet, auch das weitere Erschließen der zur Gewerkschaft gehörigen Kohlenfelder zusammenhängend zu betrachten und so der Entwicklungsgeschichte des Gesamtunternehmens einen Teil vorweg zu nehmen.

Im Jahre 1899 wurde mit den Vorarbeiten zu dem zwischen Hamborn und Duisburg-Meiderich gelegenen Schacht 4 begonnen, dessen Niederbringung ziemlich glatt vonstatten ging.

Unendlich schwieriger gestaltete sich das Abteufen des Schachtes 5, der etwa 200 Meter nordwestlich von Schacht 2 angelegt wurde. Hier waren die Deckgebirgsverhältnisse noch ungünstiger als bei Schacht 2, mit dessen Abteufarbeiten wir uns soeben näher befaßt haben. Wieder waren es die Fließsandschichten, die dauernde Mißerfolge brachten. Es schien mitunter, als ob die warnenden Stimmen, die von jeher die Möglichkeit eines Abbaues in der Nähe des Rheins bestritten hatten, Recht behalten sollten. Wäre es nach der überwiegenden Mehrheit der damaligen Fachwelt gegangen, so wären jene Felder nicht erschlossen worden. Aber die kühne und zähe Unternehmernatur Thyssens versuchte ohne Rücksicht auf die Kosten immer wieder neue Mittel zur Erreichung seines Zieles. Es schien zuweilen, als ob die mißglückten, kostspieligen Experimente alles das aufzehren würden, was Thyssens Geist auf anderen Gebieten geschaffen hatte[1]).

Es wurde unter anderem versucht, die Fließsandschicht durch Einpressen von Zement zum Erhärten zu bringen. Nachdem ungeheure Mengen Zement verbraucht worden waren, zeigte es sich, daß auch auf diese Weise das Ziel nicht zu erreichen war.

Da unter diesen ungünstigen, bisher nie erprobten Verhältnissen sich schließlich keine Schachtbaufirma mehr bereit fand, das Risiko des Gelingens auf sich

---

[1]) Eine kräftige Stütze fand Thyssen in dem Können und dem Wagemut des jetzigen Direktors der Gewerkschaft „Friedr. Thyssen", Mommertz, den er aus dem Wurmrevier als Betriebsführer herangezogen und mit der technischen Leitung der Abteufarbeiten betraut hatte.

Stand vom Oktober 1924.

Schacht	Ortslage	Beginn des Abteufens	Erreichung des Steinkohlengebirges bei Teufe m	Erreichung des Steinkohlengebirges ab	Aufnahme der Kohlenförderung	Jetzige Teufe m	Baut ab
1	Hamborn	2. 1. 1872	129	31. 11. 1874	1876	480	Gas- und obere Fettkohlenpartie
2	Altenrade	9. 4. 1888	233	25. 2. 1894	2. 1. 1896	580	Gas- und Flammkohlenpartie
3	Bruckhausen	25. 7. 1889	178	3. 12. 1892	1. 1895	480	Fettkohlenpartie
4	Wittfeld	7. 11. 1899	121	18. 9. 1901	15. 10. 1903	600	„
5	Altenrade	10. 1. 1901	243	29. 12. 1908	31. 12. 1909	700	„
6	Hamborn	28. 6. 1903	168	27. 3. 1907	12. 1909	690	„
7	Bruckhausen	16. 2. 1906	168	29. 3. 1907	10. 1908	590	„
Rönsbergshof	Beek	1. 5. 1908	152	6. 7. 1909	26. 3. 1915	480	„
Wehofen 1	Walsum	15. 9. 1909	355	4. 4. 1911	2. 7. 1913	600	Gasflammkohlenpartie
Wehofen 2	Holten	1. 4. 1909	348	20. 12. 1912	10. 7, 1914	500	„
Lohberg 1	Dinslaken	10. 6. 1907	477	11. 11. 1010	20. 7. 1913	770	„
Lohberg 2	Dinslaken	2. 9. 1907	481	17. 10. 1910	10. 10. 1913	660	„
Beekerwerth 1/2 . . .	Beek	15. 5. 1916	186	26. 4. 1921	14. 3. 1923	360	Fettkohlenpartie
Schacht 8	Wittfeld	1. 1. 1922	181	3. 6. 1924	—	—	„ (Schacht 8 noch im Abteufen begriffen)
Walsum 1/2	Walsum	1. 1. 1922	350	—	—	—	„ (Abteufarbeiten ruhen zur Zeit)
Lohberg 3/4	Hiesfeld	1. 1. 1922	530	—	—	—	„ „ „ „
Nordlicht 1/2	Kirchhellen	Vorarbeiten aufgenommen	350	—	—	—	„ (Vorarbeiten ruhen zur Zeit)
Nordlicht 3/4	Kirchhellen	Vorarbeiten aufgenommen	450	—	—	—	„ „ „ „ „
Lohberg 5/6	Hiesfeld	Vorarbeiten aufgenommen	460	—	—	—	„ „ „ „ „
Lohberg 7/8	Bruckhausen	Betriebsplanmäßig genehmigt	700	—	—	—	„ (noch keine Vorarbeiten)
Friedrichsfeld 1/2 . .	Spellen	Betriebsplanmäßig genehmigt	1050	—	—	—	„ { bei 800 m Steinsalz (Vorarbeiten ruhen) bei 900—950 m Kali
Friedrichsfeld 3/4 . .	Buchholtwelmen	Betriebsplanmäßig genehmigt	780	—	—	—	„ (noch keine Vorarbeiten)
Altenrade 1/2	Altenrade	Betriebsplanmäßig genehmigt	—	—	—	—	„ „ „ „

1902 Schachtbau-abtlg.

zu nehmen, gründete Thyssen 1902 eine eigene Schachtbauabteilung, die schließlich durch Anwendung und Verbesserung des neu aufgekommenen Gefrierverfahrens, das die im Flusse befindlichen wasserführenden Sandschichten durch Kälte zum Erstarren brachte, den Widerstand der Natur zu meistern verstand. Auf diese Weise gelang es Thyssen, aus eigener Kraft im Jahre 1909 den Schacht 5 endlich seiner Bestimmung zu übergeben.

Auf Grund der durch diese epochemachenden Neuerungen gesammelten Erfahrungen bereitete das Abteufen der späteren Schächte weniger Schwierigkeiten.

Unter diesen Schächten, deren genauere Daten aus obenstehender Zusammenstellung ersichtlich sind, stellten die beiden Lohbergschächte zu ihrer Zeit die tiefsten Gefrierschächte der Welt dar und gaben ein beredtes Zeugnis von der Tatkraft ihres Schöpfers, dem es gelungen war, bisher für unerschließbar gehaltene Schätze der Wirtschaft zugängig zu machen.

Thyssens Schachtbauabteilung, die nach dem Weltkriege in der Schachtbau Thyssen G. m. b. H. ein selbständiges Unternehmen wurde und ab 1908 auch für fremde Rechnung Bohr- und Abteufarbeiten ausführt, stellt somit eine der Abteilungen dar, in denen Thyssen bahnbrechend gewirkt hat[1]).

Den Rekord erzielte Thyssen bei der Niederbringung der Schachtanlage Zwartberg in der belgischen Campine, wo es ihm gelang, 560 m wasserführende Schichten vermittelst des Gefrierverfahrens zu durchteufen.

Nachdem Thyssen die Erschließung der Kohlenfelder glänzend gelungen war, stellten ihn die Abbauverhältnisse bei seiner Pionierarbeit auf diesem exponierten, weitest nach Nordwesten vorgeschobenen Posten vor neue schwierige Aufgaben.

---

[1]) Vorliegende Zahlen beleuchten die Tätigkeit der Abteilung im ersten Jahrzehnt ihres Bestehens:

1902—12 . . . 6175 m eigene Schächte,
1908—12 . . . 1672 m fremde Schächte,
1902—12 . . . 101050 m Tiefbohrungen für eigene Mutungen,
1907—12 . . . 94227 m Tiefbohrungen für das Gefrierverfahren.

(Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 117.)

Die Tagesoberfläche der Thyssenschen Grubenfelder lag nur wenige Meter über dem mittleren Wasserspiegel der Emscher und des Rheines, so daß schon bei geringen Bodensenkungen die Gefahr bestand, daß das dicht bebaute Gelände unter Wasser gesetzt würde.

Dieses hatte zur Folge, daß im Jahre 1903 durch eine bergpolizeiliche Auflage der weitere Abbau in dem konsolidierten Felde der Gewerkschaft Deutscher Kaiser nur mit vollständigem Bergeversatz[1]) gestattet wurde. Hierzu kamen noch Vorschriften über die Anlegung von Sicherheitsmaßnahmen zum Schutze der Rheindeiche.

Diese Bestimmungen, welche die Abbauverhältnisse auf eine völlig veränderte Grundlage stellten, bedeuteten eine bedenkliche Vermehrung der Kosten, so daß die Rentabilität gefährdet schien; denn die andern, weiter vom Rhein entfernten Gruben wurden von dieser Erschwerung nicht betroffen.

So stand Thyssen wiederum vor einem schwerwiegenden Problem. Um dieses zu lösen, griff er das Spülversatzverfahren auf, mit Hilfe dessen man in Oberschlesien bemüht gewesen war, nassen Sand durch Rohrleitungen in die unterirdischen Hohlräume einzuschwemmen.

Nach eingehenden Versuchen gelang es, den nicht in genügenden Mengen zur Verfügung stehenden Sand durch Hochofenschlacke zu ersetzen, die bisher als unangenehmer, platzraubender Rückstand auf Halden gefahren worden war [2]). Durch Granulierung wurde die Schlacke in einen scharfkörnigen Sand verwandelt, der sich infolge seiner Zusammendrückbarkeit und der leicht zu ermöglichenden Klärung des Spülwassers als äußerst geeignet zum Versatz erwies. Man versuchte diese Masse durch 150 mm weite Eisenrohre von 5 mm Wandstärke vom Tage aus an die betreffenden Stellen zu spülen. Hierbei zeigte es sich jedoch, daß der scharfkantige Sand die Rohre schon nach Durchspülung von etwa 15000 t völlig verschlissen hatte.

Auf Grund dieser Beobachtung schien dem Spülverfahren das Urteil gesprochen zu sein. Doch Thyssen und seine Mitarbeiter ließen sich nicht entmutigen. Sie gaben den Rohren ein Futter aus feuergehärtetem Porzellan, das den gestellten Erwartungen vollauf entsprach, indem es den Verschleiß auf ein Minimum reduzierte. Die Gefahr, die der Existenz der Gewerkschaft gedroht hatte, war somit beseitigt.

Thyssens Porzellanrohre erregten überall berechtigtes Aufsehen und wurden auf in- und ausländischen Ausstellungen mit goldenen Medaillen ausgezeichnet. Auf Grund von Patenten behielt Thyssen das ausschließliche Recht auf Herstellung und Vertrieb dieser Rohre in der Hand und trug so seinen Namen und mit ihm das Ansehen deutscher Erzeugnisse in alle Welt.

Hervorzuheben ist noch als Charakteristikum für Thyssens Abbaumethode, daß er schon frühzeitig systematisch die Handarbeit durch selbst erbaute Spezialmaschinen abzulösen versuchte — Bestrebungen, zu denen er schon durch den Arbeitermangel gezwungen war — und daß er den Bergbau auf Massenproduktion einstellte. Die Thyssenschen Bergbaumaschinen haben der Abbautechnik mancherlei bedeutsame Bereicherungen gebracht und im Laufe der Zeit in fast allen Montanrevieren Eingang gefunden.

[1]) Wiederauffüllen der abgebauten Flöze durch Erde zur Verhinderung von Bodensenkungen.

[2]) Wie hinderlich die Schlackenmassen werden konnten, illustriert Wiedenfeld, indem er angibt, daß die Halde der Gutehoffnungshütte seinerzeit ihrem Umfange nach größer war als die Insel Helgoland.

3. Thyssens Einflußnahme auf weitere Unternehmungen.

Dadurch, daß wir in großen Zügen die fortschreitende Erschließung der Thyssenschen Kohlenfelder zusammenhängend verfolgt haben, sind wir der allgemeinen Entwicklungsgeschichte des Unternehmens, die wir Mitte der achtziger Jahre verließen, vorausgeeilt.

Wie bereits erwähnt, hatte Thyssen damals auch auf weitere fremde Unternehmungen Einfluß gewinnen können.

Seine Beteiligung an der Gesellschaft für Stahlindustrie, A.-G., Bochum, wurde im Zusammenhang mit dem Ausbau des Schalkerverein (vgl. S. 14) bereits berührt. Thyssen, der hier den Aktienbesitz des verstorbenen Essener Großindustriellen Grillo übernommen hatte, brachte als Vorsitzender des Aufsichtsrates das darniederliegende Werk rasch in die Höhe und machte dadurch dem benachbarten Bochumer Verein, A.-G., empfindliche Konkurrenz. Um diese auszuschalten, sah der Verein, an seiner Spitze Geheimrat Bahre, keinen anderen Ausweg, als die Gesellschaft trotz des hohen, über drei Millionen Mark betragenden Kaufpreises, der Thyssen für seine zweijährige Beteiligung einen Nettogewinn von 1,5 Millionen Mark erbrachte, aufzukaufen (1889)[1]).

Ferner hatte Thyssen einen großen Teil der Kuxe der Gewerkschaften Gladbeck und Graf Moltke, beide in der Ortschaft Gladbeck gelegen, in seinen Besitz gebracht. Der etwa 26 Millionen qm umfassende Felderbesitz der ersteren war noch nicht erschlossen, während die letztere in Förderung stand. Nachdem ihre Zeche im Jahre 1890 ersoffen war, wurde Thyssen zum Vorsitzenden des Grubenvorstandes gewählt. Es gelang ihm, die Sümpfungsarbeiten erfolgreich durchzuführen, so daß nach stark einem Jahr die Förderung wieder aufgenommen werden konnte. Die untenstehende Tabelle, die sich auf die Gewerkschaft Graf Moltke bezieht, führt uns greifbar die Wirkungen des Thyssenschen Einflusses vor Augen und gibt uns ein Bild, das wir im großen und ganzen auch bei den anderen, von Thyssen sanierten Unternehmungen vorfinden.

Jahr	Kurs der Kuxe		Ausbeute	Zubuße	Bemerkungen
	höchster ℳ	niedrigster ℳ	ℳ	ℳ	
1889	4625	2950	270	—	—
1890	4600	1400	1200	—	Übernahme des Vors. im Grubenvorstand
1891	3250	2600	1500	—	Auflegen einer Anleihe von einer Million Mark
1892	3400	2800	300	—	—
1893	3900	3100	—	—	—
1894	4500	4000	—	75	—
1895	9250	6100	—	360	—
1896	9400	8400	—	480	—
1897	8850	7500	480	—	—

(Zahlen nach J. O. B. D.)

Vom Jahre 1890, charakterisiert durch das Eingreifen Thyssens, beobachten wir ein kräftiges Anziehen der Kuxe. Seinen erprobten Grundsätzen folgend, entwöhnte Thyssen schnell die Gewerken von ihren bisherigen großen Ausbeuten,

[1]) Nach Essener Volkszeitung Jahrg. 1912, Nr. 112 bzw. J. O. B. D. IV. Jahrg. S. 214.

die das Unternehmen blutarm gemacht hatten. Zur Regeneration der Lebenskräfte ließ er eine Anleihe aufnehmen und konnte späterhin die inzwischen einsichtig gewordenen Gewerken sogar zur Zahlung von Zubußen bewegen.

Diese Art zu sanieren ist typisch für Thyssen.

4. Die Erweiterung der Mülheimer Werksanlagen.

Während Thyssen gleichzeitig mit der Erschließung seiner eigenen Kohlenfelder mehr und mehr auf fremde Unternehmungen übergriff, machte auch die Ausdehnung seines Mülheimer Stammwerkes ständig Fortschritte.

Eine der Folgeerscheinungen war, daß das vorhandene kommunale Wasserwerk sich schließlich nicht mehr in der Lage zeigte, den gewaltigen Wasserbedarf des Thyssenwerkes decken zu können. Thyssen baute daraufhin ein eigenes Wasserwerk an der Ruhr (1893), das später von der Stammfirma abgetrennt und aus organisationstechnischen Gründen in das selbständige Wasserwerk Thyssen & Co., G. m. b. H., in Styrum, umgewandelt wurde[1]). Das Werk war von vornherein so großzügig angelegt, daß es über die Versorgung der zum Konzern gehörenden Abnehmer hinaus seinen Absatz auch auf die weiter nach Norden gelegenen Gemeinden ausdehnen konnte. Als jedoch das Rohrnetz sich nach einigen Jahren bis nach Dorsten und über die Lippe hinaus erstreckte, erwies sich das Ruhrwasserwerk trotz mehrfacher Vergrößerung den Anforderungen nicht mehr gewachsen, so daß Thyssen zur Ergänzung ein Rheinwasserwerk in Beekerwerth, zwischen Ruhrort und Bruckhausen, errichtete.

Ebenfalls der Wasserversorgung dienstbar gemacht wurde die Turbinenanlage der in Liquidation befindlichen früheren Broicher Papierfabrik in Mülheim-Broich.

Später ging das erstgenannte Ruhrwerk in Besitz der Rheinisch-Westfälischen Wasserwerks-G. m. b. H. über, an der neben der Stadt Mülheim und dem Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerk in Essen noch einige angeschlossene Gemeinden beteiligt waren[1]).

3. Abschnitt.

Von der Entstehung des gemischten Großbetriebes bis zum Eindringen in die „Gelsenkirchener Bergwerks-A-G.“

I. Die Zeit bis zur Krisis von 1900.

a) Die Errichtung des Eisen-, Stahl- und Walzwerkes in Bruckhausen.

Wie wir sahen, hatte die Depression Mitte der achtziger Jahre die Ausdehnung des Thyssenschen Machtbereiches nicht zu unterbinden vermocht.

Als nun 1887 der amerikanische Markt sich wieder aufnahmefähig zeigte, und als durch den Beitritt Italiens zum Deutsch-Österreichischen Schutzbündnis die politische Spannung der letzten Jahre, welche die europäische Wirtschaft unter einem ständigen Druck gehalten hatte, behoben war, erfuhr der Absatz eine merkliche Belebung, die besonders nach den Friedenskundgebungen des Dreikaiserjahres allenthalben die Unternehmungslust anfachte und im weiteren Verlauf zu einem völligen wirtschaftlichem Umschwung führte.

Das kräftige Anziehen der Konjunktur veranlaßte Thyssen zu einem großartigen Bauprogramm, das neben einer erheblichen quantitativen Vergrößerung seines Produktionsapparates eine weitere Stufe zur Erreichung seines Wirtschaftsideals darstellen sollte — die Schaffung eines gemischten Großbetriebes. Dieser sollte die Produktion von der Kohle bis zum konsumfähigen Fertigfabrikat umfassen, unter Anwendung aller damals gegebenen Möglichkeiten zur Hebung der Wirtschaftlichkeit.

[1]) Nach J. O. B. D. Jahrg. 1911—12, S. VI und Mülheimer Zeitung vom 3. März 1922.

Das Mülheimer Werk hielt Thyssen für einen derartig großzügigen Ausbau nicht geeignet, weil es infolge seiner allmählichen Entstehungsweise stark ineinander verschachtelt war und trotz der modernsten technischen Ausstattung an dem unabänderlichen Übel litt, daß es zur Herbeiführung der Kohlen auf den Eisenbahntransport angewiesen war.

Seine Wahl fiel daher auf ein in unmittelbarer Nähe seiner Schächte 3/7 gelegenes freies Feld in Bruckhausen, das ihm als besonders geeignet für die Aufnahme der neu zu errichtenden Werksanlagen erschien. Es bot ihm die Möglichkeit, Eisen und Kohle in engsten räumlichen Zusammenhang zu bringen und so Transport- und Zeitkosten zu sparen. Ein weiterer Vorteil dieses Standortes war die Nähe des Rheins, zumal er gerade an dieser Stelle für den Ausbau eines Hafens sehr geeignet war. Der billige Wasserweg stellte ein vorzügliches Mittel zur Hebung seiner Wettbewerbsfähigkeit dar, indem er einerseits ein billiges Hinausschaffen der Erzeugnisse auf den Weltmarkt ermöglichte, der in steigendem Maße an Bedeutung für die gesamte deutsche Eisenindustrie gewann, und andererseits eine wirtschaftliche Zuführung des lothringischen Roheisens und der Erze gewährleistete, die, durch das ausgezeichnete lothringische Kanalnetz auf den Rhein gebracht, das Wasser bis zum Bestimmungsort nicht mehr zu verlassen brauchten. Gleichzeitig wurden auf diese Art die alten Unternehmungen in Richtung auf den Rhein zu ausgedehnt, wodurch auch diese den Anschluß an die wichtige Wasserstraße fanden.

Die Erbauung der Werksanlagen in Bruckhausen.

Im Jahre 1889 wurde mit den Arbeiten begonnen, die zur Errichtung des zur Gewerkschaft Deutscher Kaiser gehörigen Eisen-, Stahl- und Walzwerkes in Bruckhausen führten, die mehr als jedes andere Ereignis bestimmend für die spätere wirtschaftliche Vormachtstellung Thyssens geworden ist.

Der Leitgedanke, der dem Projekt zugrunde lag, war forcierte, alles Bisherige übertreffende, gemischtbetriebliche Massenfabrikation.

Die Verwirklichung dieses Postulats setzte umfangreiche, kostspielige Anlagen voraus und stellte infolgedessen große Anforderungen an Thyssens Kapitalkraft. Da letztere aber durch die gleichzeitig stattfindende Erschließung seiner Kohlenfelder, durch den steten Ausbau der alten Werke und die dauernde Erweiterung seiner effektenkapitalistischen Interessensphäre ohnehin schon stark angespannt war, sah sich Thyssen genötigt, den Ausbau etappenweise vorzunehmen. Erstens konnte er auf diese Art die Betriebsgewinne und die Erträgnisse seiner Börsentransaktionen, die erst in den Folgejahren zu erwarten waren, abwarten, und zweitens hatte er die Möglichkeit, die jeweils entstandenen Teilanlagen als Beleihungsobjekte für den weiteren Ausbau zu verwerten.

Da die Anwendung des Thomasverfahrens den Besitz kostspieliger Lizenzen voraussetzte, erbaute Thyssen zuerst ein Siemens-Martinwerk, das im Dezember 1891 den Betrieb mit 7 Öfen aufnehmen konnte. Es war hauptsächlich zur Schrottverarbeitung bestimmt, wodurch Thyssen den Roheisenbezug verringern und die Stahlproduktion teilweise schon an der Wurzel erfassen konnte. Nachdem inzwischen zwei kleinere Anlagen, eine Fabrik feuerfester Steine und eine Walzendreherei fertiggestellt waren, wurde im Februar 1892 das zugehörige Walzwerk, das aus 6 Straßen und einer Blockwalzanlage bestand, in Gang gesetzt.

S.-Martinwerk 7 Öfen 1891 + Walzwerk 1892

Bei der Erbauung der Anlage, zu deren Vollendung Thyssen 1892 eine auf seinen Grubenbesitz eingetragene Anleihe von 2,5 Millionen Mark[1]) untergebracht hatte, brauchte dank der rationellen, zeitlichen Baukostenverteilung nicht gespart zu werden. Unter Ausnutzung aller bisher gemachten Erfahrungen und Anwendung aller Neuerungen, welche die Technik gezeitigt hatte, kam ein großzügig angelegtes Werk zustande.

Die Anlage erregte im Verein mit dem weiteren Bauprogramm Aufsehen, denn es war etwas durchaus Ungewöhnliches, daß ein Walzwerk ein Eisenwerk erbauen wollte, also etwas, das völlig aus dem Rahmen der „Branche" fiel. Wie wenig man damals allgemein die uns heute selbstverständlich erscheinenden Vorteile eines vertikal aufgebauten Großbetriebes erkannt hatte, beleuchtet Dr. Mannstädt[2]), der uns erzählt, daß man Thyssen seinerzeit in Walzwerkskreisen für verrückt erklärte.

Thyssen, der längst erkannt hatte, daß infolge der technischen und ökonomischen Umwälzungen, unter welch letzteren die wirtschaftlichen Zusammenschlußbewegungen an erster Stelle zu erwähnen sind, die Zeit der reinen Walzwerke bald vorbei sein müsse, hatte natürlich keine Veranlassung, der Konkurrenz seine Erkenntnis darzulegen. Es konnte ihm nur erwünscht sein, wenn man ihn nicht für ernst nahm. Auf diese Art erhielt er vor etwaigen Nachläufern einen Vorsprung, der bei dem allgemeinen schnellen Tempo der industriellen Entwicklung nur schlecht wieder einzuholen war. Tatsächlich gingen später den meisten Besitzern der reinen Walzwerke die Augen erst auf, als sie sich nach Entstehung des Stahlwerksverbandes den gemischten Werken gegenüber nicht mehr als konkurrenzfähig erwiesen und gezwungen waren, sich von irgendeinem Unternehmen der Nachbarstufe angliedern zu lassen. —

Die 1891 einsetzende, stark rückläufige Preisbewegung der folgenden Jahre brachte Thyssen eine unliebsame Verzögerung in die weitere Durchführung seines Vorhabens. Erst 1895, als das Geschäft sich wieder belebte, wurde die Bautätigkeit in großem Stile fortgesetzt. Er legte eine zweite Anleihe von 2,5 Millionen Mark auf, zu deren Sicherstellung er dieses Mal die jüngst erbauten Bruckhausener Anlagen, die insgesamt mit einem Wert von ℳ 8 358 000.— zu Buche standen, hypothekarisch belastete[3]).

1897 — 2) Thomas- + walzwerk (5 Birnen) — 3) Eisenwerk

Nach Freigabe des Thomasverfahrens konnte er 1897 ein modernes Thomas- und Blockwalzwerk und im folgenden Jahre eine elektrische Zentrale ihrer Bestimmung übergeben. Das Thomaswerk erhielt 5 Birnen, die mit einem Fassungsvermögen von 16 t die größten bisher gekannten Ausmaße verkörperten.

Infolge der anhaltenden guten Geschäftslage konnte Thyssen die dritte Etappe, die Errichtung eines eigenen Eisenwerkes unmittelbar anschließen und somit die Kette vom Rohstoff zum Fertigfabrikat durch Einfügen des bisher noch entbehrten Zwischengliedes schließen. Das Werk erhielt zunächst 3 Hochöfen und lieferte 1898 das erste Roheisen.

Die Verknappung des Roheisens, die sich schon bald nach der Inbetriebnahme des Eisenwerkes geltend machte und im Jahre 1899 zu einer Preissteigerung von etwa 50% führte, kam Thyssen sehr gelegen.

Die Gesamtanlage wurde zu einem Muster wirtschaftlicher Standortsverteilung. Die unter den Öfen liegende Kohle wurde, soweit sie an Ort und Stelle verkokt wer-

---

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 134.
[2]) Nach Frankf. Ztg., Jahrg. 1912, Nr. 135.
[3]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 134.

den sollte, vom Schacht aus direkt zu den danebenliegenden, insgesamt 68 Öfen zählenden Koksbatterien geleitet und gelangte von dort aus unmittelbar in die Hochöfen. Der mit der Kokerei verbundenen Teer- und Ammoniakanlage gliederte Thyssen im Jahre 1899 seine erste Benzolgewinnungsanlage an.

b) Die Erbauung eines neuen Walzwerkes in Dinslaken.

Dadurch, daß Bruckhausen vorwiegend als Produktionsstätte für Roh- und Halbfabrikate bestimmt und von vornherein auf eine breite Basis gestellt war, mußte sich im Rahmen des Gesamtunternehmens eine Überproduktion an diesen Erzeugnissen gegenüber den feineren Walzfabrikaten geltend machen.

Thyssen ließ daher gleichzeitig mit der Erbauung seines Eisenwerkes unter dem Namen der Gewerkschaft Deutscher Kaiser ein neues Walzwerk in Dinslaken erstehen, das als Verfeinerungsstätte den Überschuß an den Erzeugnissen der Vorstufen aufnehmen und die nötige Ergänzung des Mülheimer Werkes bringen sollte. Auch bei der Erbauung dieses Werkes wurde aus dem Vollen gewirtschaftet. Alle die technischen Mängel, die das Mülheimer Schwesterwerk aufgewiesen hatte, das Thyssen gewissermaßen als Laboratorium für seine produktionstechnischen Rationalisierungsversuche diente, wußte er bei seiner Neuschöpfung in Dinslaken zu vermeiden.

Die Anlage umfaßte ein Heißwalzwerk für Bandeisen und Draht, ein Kaltwalzwerk sowie ein Walzwerk zur Herstellung nahtloser Rohre, das der Röhrenfabrikation in Verbindung mit den Mülheimer geschweißten Rohren die erwünschte Geschlossenheit brachte. Später nahm das Werk noch die Fabrikation von Stahlflaschen und Drahtstiften auf. Eine sich schnell den Markt erobernde Spezialität Dinslakens wurde sein kaltgewalztes, poliertes Bandeisen.

Das Kaltwalzwerk war seinerzeit die bedeutendste Anlage dieser Art in Europa und wegen seiner neuartigen Einrichtung keinem Fremden zugängig.

Durch sein glücklich durchgeführtes Bauprogramm wurde Thyssens Gesamtunternehmen in kurzer Zeit zu einem der leistungsfähigsten auf dem Kontinent.

Die gute Konjunktur zu Ausgang des vorigen Jahrhunderts kam den neuen Anlagen sehr zustatten. Die Auslandsaufträge, auf die Thyssen von jeher besonderes Gewicht gelegt hatte, nahmen erheblich an Umfang zu und gaben ihm bald die Berechtigung, sich als den größten deutschen Eisenexporteur zu bezeichnen.

c) Die effektenkapitalistische Erweiterung der Thyssenschen Machtsphäre.

Inzwischen hatte Thyssen auch außerhalb seiner Stammwerke seine wirtschaftliche Interessensphäre stark erweitern können.

Im guten Jahre 1889 wurde die Gewerkschaft Schalker Gruben- und Hüttenverein (vergl. S. 14) in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Das voll eingezahlte Kapital betrug 4 Millionen Mark. Thyssen übernahm den Vorsitz des Aufsichtsrates. Die Anlagen der bisherigen Gewerkschaft waren bis zu diesem Zeitpunkte angewachsen auf: 4 Hochöfen, 20 Gießerei-Kupolöfen und eine Fabrik zur Herstellung von Schlacken-Zementsteinen. Ferner besaß sie 192 Grubenfelder mit Eisensteinen im Kreise Wetzlar, in Nassau, Hessen und Bayern und einen Kalksteinbruch bei Letmathe. Außerdem hatte sie 291 Kuxe der Zeche Viktor bei Rauxel in Händen[1]).

---

[1]) J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 496.

Im Oktober 1897 setzte Thyssen die Einverleibung der Eisenhütte Aktiengesellschaft Vulkan in Duisburg durch. Als Grund zu dieser Fusion führt der Geschäftsbericht des Schalker Vereins an: rationellere Verteilung der einzelnen Roheisensorten auf besondere Öfen, Rationalisierung des Ein- und Verkaufs, Vermeidung unnötiger Mehrfrachten und endlich Ausschaltung der bestehenden Konkurrenz. Zur Ermöglichung der Übernahme sowie zur Stärkung der Betriebsmittel nahm der Verein eine Anleihe von 2,5 Millionen Mark auf und erhöhte gleichzeitig das 3,6 Millionen betragende Aktienkapital um 1,5 Millionen. Die Aktionäre des Vulkan erhielten für je ℳ 5000.— ihrer Aktien im Umtausch ℳ 3000.— Aktien des Schalker Vereins. Die Fusion erbrachte diesem einen Zuwachs von 3 Hoch- und 90 Koksöfen[1]).

Auf ähnliche Weise gliederte Thyssen im Sommer 1899 die Bergwerke der Aktiengesellschaft Pluto an, die nordwestlich an den Verein angrenzten. Pluto besaß 2 Schachtanlagen mit 4 Tiefschächten, ferner 216 Koksöfen, die zum größten Teil mit Anlagen zur Gewinnung von Nebenprodukten versehen waren[1]).

Im Sommer 1897 betrieb Thyssen die Konsolidation der Grubenfelder der Gewerkschaft Gladbeck (vergl. S. 23) mit der Gerechtsame der benachbarten, ebenfalls durch ihn beherrschten Gewerkschaft Professor. Hierdurch wuchs der Felderbesitz der neuen Gewerkschaft, die den Namen Vereinigte Gladbeck annahm, auf über 26 Millionen qm an[2]). Nachdem im Jahre vorher mit den Arbeiten zur Niederbringung des ersten Schachtes begonnen worden war, setzte Thyssen nach der Zusammenlegung die Erschließung durch Niederbringen von 3 weiteren Tiefschächten in großem Stile fort.

Die Gewerkschaft Graf Moltke (vergl. S. 23) brachte Thyssen im Jahre 1899 in die anstoßende Aktiengesellschaft Steinkohlenbergwerk Nordstern in Essen ein. Durch diese, durch Effektenaustausch zustande gekommene Fusion drang Thyssen, der bereits ein großes Aktienpaket der Übernehmerin in Händen hatte, tief in Nordstern ein und erhielt den Vorsitz in dessen Aufsichtsrat.

Die Gesellschaft verfügte über die Grubenanlage Nordstern in Horst [3,5 Maximalfelder[3]), 2 Schächte], die Zeche Holland in Wattenscheid (1,5 Maximalfelder, 4 Schächte) und die ersoffene Anlage Helene Nachtigall bei Witten (1 Maximalfeld)[4]). Dazu besaß sie mehrere Kokereien mit Nebenanlagen.

Auch Nordstern wurde durch Thyssen sofort nach seiner Einflußnahme weiter ausgebaut und nahm unter seiner glücklichen Hand einen raschen Aufschwung.

Außer den soeben geschilderten Zusammenlegungen und Erweiterungen fallen in die neunziger Jahre auch verschiedene im Verein mit Hugo Stinnes vorgenommene Neugründungen und Umwandlungen.

Stinnes, der 1870 in Mülheim an der Ruhr geboren war, hatte bereits als Dreiundzwanzigjähriger in der von seiner Familie betriebenen Reederei- und Kohlenhandelsfirma Matthias Stinnes kein genügend großes Betätigungsfeld mehr finden können. Er gründete deshalb mit einem Stammkapital von ℳ 50000.— eine eigene Firma[5]), die Hugo Stinnes G. m. b. H. in Mülheim. Dazu übernahm er die Leitung des ausgedehnten Zechenbesitzes der Familie.

Die überragende Stellung, die Thyssen innerhalb der Schwerindustrie innehatte, veranlaßte Mitte der neunziger Jahre Stinnes, Anschluß an diesen zu suchen.

---

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 496.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1899, S. 335/36.
[3]) 1 Maximalfeld = 1 Normalfeld = 2189000 qm.
[4]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1905—06, S. 424 ff.
[5]) Nach Brinckmeyer, S. 23.

Thyssen griff den Gedanken eines gemeinsamen Arbeitens gerne auf, da Stinnes damals schon eine ansehnliche wirtschaftliche Macht repräsentierte und Thyssen sich durch den gelegentlichen Verkehr mit dessen Familie von dem gesunden wirtschaftlichen Empfinden und unermüdlichen Schaffensdrang des jungen Stinnes überzeugt hatte. Die Beziehungen der beiden Männer wurden sehr rege und gestalteten sich auch in persönlicher Beziehung ziemlich eng. Sie haben durch wechselseitige Förderung für beide Teile recht fruchtbringend gewirkt, bis es 1910 zum Bruch kam.

Stinnes hat es später verstanden, von den Thyssenschen Methoden die überlebten abzusondern und durch zeitgemäßere zu ersetzen, so daß der Schüler schließlich seinen greisen Meister überflügeln konnte.

Die erste gemeinsame Schöpfung dieser beiden Männer, zugleich ein Beispiel für die Vielseitigkeit Thyssens, war die Errichtung der Rheinischen Bank A.-G. in Mülheim (1897), die aus der im Jahre 1833 gegründeten Bankfirma Gustav Hanau hervorging. Das investierte Kapital betrug 5 Millionen Mark. Thyssen übernahm den Vorsitz des Aufsichtsrats, Stinnes die Stellvertretung[1]).

In demselben Jahre wurde eine Filiale in Duisburg eröffnet, der im Jahre darauf eine weitere in Neuß folgte.

Anfangs 1898 erfolgte die gemeinsame Gründung des Mülheimer Bergwerksverein A.-G. in Mülheim mit einem Aktienkapital von 6 Millionen Mark. Der erste Gegenstand des Unternehmens war der Erwerb der Zeche Hagenbeck in Frohnhausen, dem bald der Ankauf sämtlicher Kuxe der mit ihr markscheidenden Zeche Wiesche folgte. Gleichzeitig wurde auch der Baraufkauf der benachbarten Gewerkschaften Rosenblumendelle und Kronprinz genehmigt sowie die Angliederung der Gewerkschaft Humbold, die auf die Art erfolgen sollte, daß für zwei Kuxe der Zeche Humbold fünf Aktien der übernehmenden Gesellschaft gewährt werden sollten oder für einen Humboldkux zwei Aktien des Vereins plus ℳ 750.— in bar[2]).

Zwecks Anlegung einer neuen Doppelschachtanlage sowie zur Bereitstellung von Mitteln für etwaige Beteiligungen an anderen Unternehmungen wurde 1902 eine Anleihe von 5 Millionen Mark aufgelegt. Gleichzeitig begann der Verein, wie uns später noch weiter interessieren wird, Aktien der Gelsenkirchener Bergwerks A.-G. zu erwerben, von denen er Ende März 1904 nominal ℳ 1924800.— in Händen hatte[3]), bei einem Gesamtkapital Gelsenkirchens von 60 Millionen Mark.

Zu dieser Zeit besaß der Verein fünf Schachtanlagen und zusammenhängende, zwischen Mülheim und Essen gelegene Gerechtsame von insgesamt 21767960 qm. Dazu kamen eine Kokerei mit 90 Öfen und 4 Brikettfabriken. Die Gesamtbelegschaft betrug damals 4586 Mann bei einer Gesamtförderung von 1293213 t gegenüber 888871 t im Jahre 1898[3]).

In das Jahr 1898 fällt auch die bedeutsame Gründung des Rheinisch-Westfälischen-Elektrizitätswerks, A.-G., in Essen, an deren Zustandekommen Thyssen und Stinnes in hervorragendem Maße beteiligt waren. Das Anfangskapital betrug 2,5 Millionen Mark. Nach Übernahme des von der Elektrizitäts A.-G., vorm. W. Lahmeyer & Co. mit der Stadt Essen abgeschlossenen Vertrages, welcher der Firma für 40 Jahre das ausschließliche Recht zugestand, die Straßen und Plätze zur Verlegung der elektrischen Leitungen zu benutzen, wurde in den Jahren 1899 und 1900 im Norden der Stadt eine große Drehstrom- Kraft- und Lichtzentrale

---

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1899, S. 503.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1899, S. 464.
[3]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 429 ff.

erbaut, und zwar in unmittelbarem Anschluß an die Zeche Viktoria-Matthias[1]). Man beabsichtigte das ganze Industriegebiet von hier aus mit elektrischer Energie zu versorgen. Die ungeheuer breite Anwendung, die die Elektrizität später fand, hat jedoch im Jahre 1910 aus technischen und wirtschaftlichen Gründen das ausgedehnte Versorgungsgebiet in mehrere selbständig verwaltete Bezirke mit eigenen Zentralen aufteilen lassen. Das Werk, das einen ungeahnten Aufschwung nehmen konnte, übernahm später zum Teil auch die Gasversorgung innerhalb seines Absatzgebietes. Auch hat es auf fast sämtliche elektrische Straßenbahnen im Industriegebiet Einfluß gewonnen. Der Stromabsatz, der im ersten Jahre (1900) 2777000 KW-Stunden betragen hatte, konnte sich bis zum Kriege mehr als verfünfzigfachen. Durch die enge Verflechtung der Interessen der angeschlossenen Kommunen mit denen des Werks ist es erklärlich, daß erstere bestrebt waren, durch Aktienkauf und Kreditgewährung Einfluß auf letzteres zu gewinnen, so daß es heute als ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen anzusprechen ist.

Aus den bisherigen Ausführungen ist zu ersehen, wie tief Thyssen zu Ausgang des vorigen Jahrhunderts in der gesamten rheinisch-westfälischen Schwerindustrie verwurzelt war. Durch seine, mit bis dahin unbekannter Kraft und Folgerichtigkeit betriebene Ausdehnungspolitik hatte er damals erstmalig aktiv in die heimische Wirtschaftsgestaltung eingegriffen, indem er den Zug ins Große in sie hineingetragen und die Entwicklung offensichtlich in eine schnellere Gangart versetzt hatte. Sein Expansionstrieb machte Schule und verlieh dadurch der Großwirtschaftsbewegung erst den eigentlichen Schwung. Weite Kreise erblickten damals bereits in Thyssen den Typ des modernen Großunternehmers.

II. Die Zeit von der Krisis von 1900 bis zum Schluß der Epoche.

a) Die Krisis von 1900 und ihre Einwirkung auf Thyssen.

Das neue Jahrhundert nahm für die Montanindustrie einen schlimmen Anfang. Auf die verflossenen guten Jahre folgte 1900 ein empfindlicher Rückschlag, der sich bei ungefähr gleichbleibender Produktion in einem heftigen Preissturz auswirkte[2]).

Von der Wucht des Niederganges wurde auch Thyssen hart getroffen.

Seinen Anteil an der A.-G. für Montanindustrie, die er 1895 mitgegründet hatte, konnte er rechtzeitig ohne viel Aufsehen abstoßen. Die Gesellschaft, die ihren Sitz in Berlin hatte, war an mehreren Steinkohlenbergwerken, besonders in Südungarn beteiligt. Außerdem war sie an Braunkohlen-, Kali- sowie Erzbergwerken und einigen andern Unternehmungen interessiert. Die kontrollierten Firmen wurden durch die Depression zum Teil notleidend und veranlaßten die Gesellschaft 1902 zu außerordentlichen Abschreibungen in Höhe von fast 5 Millionen Mark[3]) (bei einem Aktienkapital von 12 Millionen Mark).

Nicht so gut erging es Thyssen bei der erst wenige Jahre vorher gegründeten Rheinischen Bank (vergl. S. 29). Außer durch die allgemeine mißliche Geschäftslage war das Institut durch die damaligen großen Bankzusammenbrüche stark in Mitleidenschaft gezogen worden. Dazu hatten sich bei der Neußer Filiale Unregelmäßigkeiten herausgestellt, die zur Aufhebung dieser Zweigstelle führten. Das Jahr 1900 ergab die Notwendigkeit, ℳ 825000.— als Verluste abzuschreiben (bei einem Aktienkapital von 10 Millionen Mark).

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1907—08, S. 501ff.
[2]) Die Preise für Roheisen fielen von 1900—01 um 50%, für Halbzeug etwa 40%, für Stabeisen etwa 33%. (Nach den Zahlenangaben bei Müßig, S. 294.)
[3]) Nach Handb. d. Deutsch. Akt.-Ges., Jahrg. 1902—03, II, S. 183.

Im nächsten Jahre mußte man, lediglich um die Verbindlichkeiten erfüllen zu können, bei der Dresdener Bank ein Darlehen von 3 Millionen aufnehmen. Das Jahr 1901 schloß mit einem Verlust von 4,5 Millionen ab, der sich für das folgende Jahr auf annähernd 6 Millionen Mark erhöhte. Infolgedessen sah sich die Generalversammlung im April 1903 genötigt, den Verlust durch Zuzahlen von 60% auf die Aktien zu decken. Diejenigen Aktien, auf die keine Zuzahlung erfolgte, wurden im Verhältnis 5:2 zusammengelegt und das Nominalkapital durch Ausgabe neuer Aktien wieder auf seine ursprüngliche Höhe gebracht[1]).

Die Dresdener Bank machte sich durch ihr mutiges Einspringen um Thyssen sehr verdient; denn die Banken traten ihm damals mit gemischten Gefühlen entgegen, da sie Grund zur Annahme zu haben glaubten, daß er durch einen übertriebenen Expansionsdrang in ernste finanzielle Schwierigkeiten gebracht worden sei.

Wie weit diese Befürchtungen ihre Berechtigung gehabt haben, ist schwer festzustellen, da Thyssen seine internen Angelegenheiten stets ängstlich vor der Außenwelt verborgen hielt, was ihm durch die Rechtsform seiner Stammunternehmungen nicht schwer gemacht wurde.

Ganz unberechtigt scheinen die Bedenken über Thyssens Finanzlage jedoch nicht gewesen zu sein[2]); denn als im Jahre 1902 der Fiskus dazu überging, in Rheinland und Westfalen eigene Kohlenzechen zu erwerben, bot Thyssen die Felder und Anlagen der Gewerkschaft Vereinigte Gladbeck (vergl. S. 28) dem Staate zum Kaufe an, obwohl er bereits durch vier Schächte[3]) das Steinkohlengebirge erschlossen und einer von diesen mit der Nutzförderung begonnen hatte.

Der Verkauf brachte den Staat in den Besitz der Grubenfelder Bergmannsglück, Gute Hoffnung, Simson, Berlin und Potsdam von insgesamt 35,5 Normalfelder Größe[4]). Dazu kamen noch 3900 Morgen Grundbesitz. Thyssen erzielte nach seinen eigenen Angaben als Erlös die stattliche Summe von rund 32 Millionen Mark.

Die Gewerkschaft besaß außerdem in den Gemeinden Meiderich, Oberhausen und Hamborn zusammenhängende Liegenschaften, auf denen Thyssen inzwischen mit dem Bau seines zweiten Hochofenwerkes begonnen hatte, das in erster Linie für die Erzeugung von Qualitätseisen bestimmt sein sollte. Diese Anlagen trennte Thyssen vor dem Verkauf ab und brachte sie gegen Gewährung von 1000 Aktien in eine Neugründung, die A.-G. für Hüttenbetrieb in Duisburg-Meiderich ein. (Aktienkapital 1,5 Millionen Mark, in 1905 aus Konzernbesitz auf 4,5 Millionen Mark erhöht[5]).

Die nunmehr reichlich zur Verfügung stehenden Geldmittel machte Thyssen sofort seinen weiteren Plänen dienstbar. Die augenblickliche schlappe Zeit nutzte er zum weiteren Ausbau seiner sämtlichen Anlagen aus, wobei unter anderen der Gedanke eine Rolle spielte, durch die Erhöhung der Produktionsfähigkeit bei der in Aussicht stehenden Verwirklichung der damals immer mehr Anklang findenden und auch von ihm selbst unterstützten Bestrebungen zum Zusammenschluß der Stahlproduzenten eine erhöhte Beteiligungsquote beanspruchen zu können.

Bei diesen Erweiterungen kam ihm sein weitverzweigter Produktionsapparat gut zustatten, da er ihn in die Lage versetzte, den Ausbau zum größten Teil von

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 468.
[2]) Ähnlich Rheinisch-Westfälische Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 589.
[3]) Die heutigen Möller- und Rheinbabenschächte. (2 Doppelschachtanlagen.)
[4]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 63ff.
[5]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1907—08, S. 26.

1903/04 Ausl. Meid 3 neue Hochöfen Rhein. Kalkwerke

seinen eigenen Abteilungen, deren Reihe inzwischen durch Ziegeleianlagen vermehrt worden war, ausführen zu lassen.

Im Jahre 1903 kamen in dem neugegründeten Meidericher Werk die ersten beiden und im folgenden Jahre der dritte Hochofen in Betrieb. Kurz vorher hatte die Gesellschaft sich ein Viertel Anteil an den Rheinischen Kalkwerken, G. m. b. H. in Wülfrath gesichert, an der außerdem mit je ein Viertel Krupp, Gelsenkirchen und Deutscher Kaiser beteiligt waren.

b) Teilung der Gewerkschaft Deutscher Kaiser sowie Konsolidationen und Neugründungen von Gewerkschaften innerhalb des sonstigen Thyssenschen Felderbesitzes.

Ende 1903 unterzog Thyssen seine ausgedehnten Felder einer besitzmäßigen Umgruppierung. Die Gerechtsame der Gewerkschaft Deutscher Kaiser, die 34 081 285 qm auf Steinkohlen und 2 189 000 qm auf Sole betrug, wurden durch reale Teilungen in der Weise zerlegt, daß der größere, südliche Teil (27 848 256 qm Steinkohle, 415 079,5 qm Sole) der Gesellschaft verblieb, die den Namen Deutscher Kaiser weiterführte[1]). Dazu erhielt die Gewerkschaft die Einzelkohlenfelder Kirchhellen, Feldhausen, Hiesfeld 30 und 33 sowie 54 Steinsalzfelder und 15 Solquellenfelder, die sich auf beiden Seiten der Lippe erstreckten.

Der nördliche Teil mit einer Gerechtsame von 6 183 629 qm auf Steinkohle und 17 739 205 qm auf Sole wurde in eine Tochterfirma, die Gewerkschaft Rhein I eingebracht[2]).

Gleichzeitig kamen durch Konsolidation unverritzter Felder die Gewerkschaften Rhein II (40 852 672 qm auf Steinkohle) und Rhein III (30 530 698 qm auf Steinkohle) zustande.

1905 wurde durch Konsolidation alter und neu gemuteter Felder die Gewerkschaft Lohberg gebildet, die zwei Jahre später mit dem Abteufen ihrer Schächte I/II begann (Gerechtsame: 91 937 958 qm auf Steinkohle).

1908 gliederte sich die Gewerkschaft Rhein III die Felder Nordlicht I, II, III an und übernahm den Namen Gewerkschaft Nordlicht (Gerechtsame: 37 379 191 qm auf Steinkohle)[2]).

Außerdem wurden in der Zwischen- und Folgezeit auf Grund von Mutungen für die einzelnen Felder zahlreiche kleine Gewerkschaften ins Leben gerufen, so daß Thyssen schließlich einen zusammenhängenden Felderkomplex in seine Hand brachte, der etwa begrenzt wird durch die Linie Xanten—Dorsten im Norden, Dorsten—Gladbeck—Dinslaken—Hamborn im Osten, Duisburg—Meiderich—Ruhrort im Süden, und vom Rhein im Westen. Die Kuxe der neugegründeten Gewerkschaften wurden sämtlich von den Stammfirmen, beziehungsweise der Familie Thyssen übernommen.

Nachdem der Felderwerb im wesentlichen im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts zum Abschluß gekommen war, wurde Thyssen durch seine über 500 Millionen Quadratmeter zählende Gesamtgerechtsame mit einem etwa 8 Milliarden Tonnen geschätzten Kohlenvorrat (= etwa 10% des gesamten Kohlenvorkommens in Rheinland und Westfalen) zum weitaus bedeutendsten Bergherrn in Deutschland[3]).

[1]) Die heutige Gewerkschaft „Friedrich Thyssen". Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen die Karte im Anhang.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 133.
[3]) Nach Essener Generalanzeiger, Jahrg. 1912, Nr. 115.

c) Aufnahme des Großmaschinenbaues.

Thyssen war in der Zwischenzeit in die Reihe der ersten Großmaschinenerbauer eingerückt. Als es zu Anfang dieses Jahrhunderts gelungen war, die Hochofengase, die bisher nutzlos abgezogen waren, der Krafterzeugung dienstbar zu machen, hatte Thyssen sofort sein ganzes Interesse diesem neuauftauchenden Problem zugewandt. Die ungeheure Wirtschaftlichkeit, die in der Ausnutzung dieser billigen und dabei hochpotenzierten Energiequelle lag, ließ ihn keine Kosten scheuen, die andererorts angestellten Versuche im großen Stile fortzusetzen und für die Praxis auszuwerten.

Im Anschluß an die Mülheimer Maschinenfabrik erstanden neue, bis dahin in ihrer Ausdehnung und Ausstattung auf dem Kontinent nicht gekannte Werkstätten[1]). Werkzeugmaschinen und Transportanlagen zeigten das Großartigste, das die Technik bisher zustande gebracht hatte.

Gleichzeitig mit der Aufnahme des Gasmaschinenbaues verlegte sich Thyssen auch auf die Herstellung anderer großer, speziell von der Montanindustrie benötigter Maschinen[2]).

Nach Matschoß haben von 1905, dem Einführungsjahre des Großmaschinenbaues, bis 1921 die Maschinenfabrik allein 120 Gasdynamos mit einer Gesamtleistung von 350 000 PS verlassen. Hierzu kommen die vielen Hochofen- und Stahlwerkgebläse, Fördermaschinen, Dampfturbinen, Kolbendampfmaschinen und ähnliche mehr, die, größtenteils durch Patente geschützt, dem Namen Thyssen einen guten Klang verschafft haben.

d) Regelung der Verkehrsverhältnisse.

Seine sämtlichen, arbeitsteilig zergliederten Werksanlagen brachte Thyssen durch ein eigenes, weit ausgebautes Bahnnetz in engen räumlichen Zusammenhang, so daß das Ganze mit einem gut ineinandergreifenden Uhrwerk verglichen werden konnte.

Bis zum Jahre 1911 war die Länge der Schienenstränge auf über 300 km angewachsen. Das rollende Material zählte zu diesem Zeitpunkte 80 Lokomotiven und 2500 Waggons[3]).

Die lange projektierte eigene Hafenanlage bei Alsum (s. Karte) war 1902 in Betrieb genommen worden. Sie zeigte sich jedoch schon bald dem stets zunehmenden Umschlag nicht mehr gewachsen, so daß Thyssen weiter unterhalb, bei Schwelgern, einen zweiten, größeren Hafen ausheben ließ, den er 1907 dem Verkehr übergab.

Diese beiden Privathäfen, deren Baukosten sich auf etwa 30 Millionen Mark gestellt hatten, wiesen im Jahre 1911 einen Gesamtumschlag von etwa 3,3 Millionen Tonnen auf (etwa $^3/_5$ Anfuhr, $^2/_5$ Ausfuhr), nahmen somit unter den Rheinhäfen die dritte Stelle ein. Ihre Umschlagsziffern wurden nur von Duisburg-Ruhrort und Mannheim übertroffen[4]).

Auch in den Häfen von Mannheim, Straßburg und Vlaardingen brachte Thyssen Gelände an sich, auf dem er eigene Lagerplätze und Transportanlagen errichtete.

So hatten die Verkehrsverhältnisse in Verbindung mit einem monopolistisch begünstigten Standort eine überaus glückliche Regelung gefunden.

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1911—12, S. VI.
[2]) Zur Veranschaulichung der Vielseitigkeit der Thyssenschen Maschinenfabrik vgl. die Tabelle 1 im Anhang. Dabei stellen die dort aufgeführten Erzeugnisse nur einen Teil des Fabrikationsprogramms dar.
[3]) Nach Düsseldorfer Tageblatt, Jahrg. 1912, Nr. 135.
[4]) Nach Essener Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 112.

e) Beschaffung einer eigenen Erzbasis.

Das einzige, was Thyssen zur Vervollständigung des vertikalen Ausbaus seines Unternehmens noch fehlte, war eine entsprechende Erzbasis, die zu beschaffen er alle Anstrengungen machte. Die bisher zu seinem Konzern gehörigen Eisensteingruben hatten kaum praktische Bedeutung, da sie nur geringe Vorräte aufwiesen und zudem ein mageres und damit zur Verarbeitung wenig geeignetes Erz lieferten [1]).

Sein Vorhaben war nicht leicht zu verwirklichen, da alle ergiebigen deutschen Erzläger in festen Händen waren, die sich nicht gewillt zeigten, den wertvollen Besitz freizugeben.

Das Erzzentrum war Lothringen, wo aus den in Hohlräumen an der Oberfläche eingesprengten Rot- und Brauneisensteinen [2]) von altersher Eisen erblasen worden war.

Die ungeheuren Mengen Minette, die Lothringen in seinem Schoße barg, fanden bis zur Einführung des Thomasverfahrens nur geringe Verwendung, die sich auf die Verhüttung von minderwertigem Puddel- und grauem Gießereiroheisen beschränkte. Trotzdem hatten die Saarwerke und später auch einige niederrheinische Hütten schon bald nach dem Deutsch-Französischen Kriege sich den größten Teil der nicht in den Händen der einheimischen Werke befindlichen Konzessionen gesichert, zumal nach dem nunmehr dort maßgebenden Allgemeinen Preußischen Berggesetz von 1865 die Verleihung an jeden, der mutete, frei erfolgte. Durch die Möglichkeit der Verarbeitung phosphorhaltiger Erze durch das basische Verfahren erhielten die bisher wenig beachteten Felder eine ungeahnte Bedeutung. Die natürliche Folge war, daß die Hütten versuchten, einen möglichst großen Teil des Erzvorrates in ihren Besitz zu bringen, ein Umstand, der die Preise der Konzessionen schnell in die Höhe trieb [3]).

Das gesamte Erzvorkommen war auf diese Art schnell aufgeteilt. Etwa $^{9}/_{10}$ hatten die Hütten an sich gebracht, darunter besonders De Wendel, Stumm und Rombach; aber auch die Aachener Hütten, Phönix und die Gutehoffnungshütte hatten wertvolle Komplexe erwerben können. Ungefähr $^{1}/_{10}$ befand sich noch in Privatbesitz [4]).

Als die verachtete Minette über Nacht zum wertvollen Rohmaterial geworden war, nahm die Roheisenerzeugung an der Mosel einen schnellen Aufschwung. Die Hauptabnehmer waren vorerst die großen Thomaswerke, die in den achtziger und neunziger Jahren in Rheinland und Westfalen entstanden. Auch die gemischten Ruhrwerke setzten vielfach Moselroheisen ihrer Eigenproduktion zu.

---

[1]) Der Schalker Gruben- und Hüttenverein stellte seine Eisensteinfelder 1892 zum Verkauf an, da eine rentable Verhüttung der gewonnenen Erze gegenüber den marktgängigen nicht möglich war. Ein Reflektant wurde übrigens aus demselben Grunde nicht gefunden.

[2]) Hochwertiges, phosphorarmes Eisenerz.

[3]) Durchschnittspreis für Erzkonzessionen in Lothringen (nach Heymann):

Jahr	ℳ p. ha
1884	500— 600
86/88	1000
92/93	3000
96	6000— 8000
1906	9000—10000

[4]) Nach Heymann.

Für die Ruhrwerke, die in Lothringen Erzfelder erworben hatten, wäre es bei billiger Fracht wirtschaftlicher gewesen, die gewonnenen Erze in ihren eigenen Hochöfen zu verhütten. Seit den achtziger Jahren agitierten sie daher für eine Ermäßigung der Erzfrachten und für den Bau eines Moselkanals. Die Moselwerke, für die die Verwirklichung dieser Pläne eine Gefährdung ihres Roheisenabsatzes bedeutete, widersetzten sich dieser Strömung.

Auch Thyssen sprach sich in einer selbst verfaßten Broschüre gegen die Erbauung des Moselkanals aus. Für ihn, der an der Mosel bisher keine Erzfelder hatte erwerben können, konnte das Zustandekommen des Kanals nur von Nachteil sein.

Als die Tarifermäßigung für Erze am 1. Mai 1893 Wirklichkeit wurde, begannen die Moselhochöfen eigene Stahlwerke zu bauen, um so ihr gefährdetes Roheisen in weiter verarbeiteter Form unter günstigeren Bedingungen auf den Markt bringen zu können. Die Ruhrwerke errichteten entsprechend eigene Hochöfen, wozu sie die 1895 einsetzende Eisenhausse besonders ermutigte. Auf diese Art begann der Schwerpunkt der Eisenindustrie, der bisher an der Ruhr gelegen hatte, sich auf Ruhr und Mosel zu verteilen.

Dieser Entwicklungsgang durchbrach die bisher als allgemeingültig angesehene Regel, daß das Erz oder doch zum mindesten das daraus hergestellte Roheisen zur Weiterverarbeitung die Kohlenreviere aufsuchen müsse [1]).

Eine derartig folgenschwere Umgruppierung mußte natürlich für Thyssen von großer Bedeutung sein. An der Aufteilung der lothringischen Erzfelder war er nicht beteiligt gewesen, da sein Werk zu dieser Zeit noch in den Kinderschuhen steckte. Er war regelrecht zu spät gekommen und vorläufig dazu verurteilt, bei den Vorgängen in Lothringen abseits stehen zu müssen. Das einzige, das in seinen Kräften lag, war, zu versuchen, das Tempo dieser Entwicklung zu verlangsamen, Bestrebungen, die seine Stellungnahme gegen den Moselkanal sowie seine noch später darzustellende Bekämpfung der Kirdorfschen Expansionspläne erklären.

Im übrigen war Thyssen stets darauf bedacht, durch Kauf oder Beteiligung in Lothringen Fuß zu fassen. Im Jahre 1901 gelang es ihm endlich, die noch unverritzten lothringischen Grubenfelder Pierrevillers (258 ha), Fèves (340 ha) und Zukunft (196 ha) käuflich zu erwerben und ebenso im nächsten Jahre die jenseits der Grenze gelegenen Felder Jouaville (1031 ha) und Batilly (688 ha) [2]). Thyssen ließ das lothringische Erzbecken auch fernerhin nicht aus den Augen und konnte 1906 namhafte Beteiligung bei dem Hüttenwerk Sambre & Moselle in Montigny und Mézières erlangen, das die Grube Maaringen und die französische Erzkonzession Boutigny besaß. Gleichzeitig kam er in Besitz der Erzgrube

---

[1]) Die Gründe zu dieser Regel glaubte man in den Transportverhältnissen suchen zu müssen. Zu einer Tonne Roheisen werden etwa 1200 kg Koks und 3000 kg Erz benötigt. Der erforderliche Koks nimmt jedoch 3 cbm Raum ein, während die Erzmenge nur 1 cbm beansprucht. Koks ist daher als sperriges Gut für den Transport ungeeigneter, abgesehen von seiner Feuergefährlichkeit und seiner durch die Lagerung erfolgenden Wertverminderung. Noch einleuchtender wird dieser Gesichtspunkt bei der Weiterverarbeitung von Roheisen.

Für den gemischten Großbetrieb, der damals in Lothringen aufkam, verloren diese Erwägungen infolge der Möglichkeit, das Eisen in einer Hitze vom Erz aus in konsumfähigem Zustand zu versetzen, und infolge der Umsetzbarkeit der Gichtgase in Kraft ihre Grundlage. Je weiter die Technik fortschritt, um so mehr wurde beim Endprodukt das anteilige Mengenverhältnis des Erzes zur Kohle in oben angedeuteter Richtung verschoben, bis die relative Eisenarmut der Minette schließlich zum allein ausschlaggebenden Faktor wurde.

[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 118.

Gardeschütze (8,5 ha) in der Gemeinde Sainte-Marie-aux Chaines und des Erzfeldes Jacobus in St. Privat-la-Montagne bei Metz (199,7 ha).

Mit der Erschließung der Erzläger wurde 1906 auf dem Felde Jacobus begonnen. Es wurde eine große Schachtanlage niedergebracht, die 1908 dem Betrieb übergeben werden konnte. Zur Erzielung besserer Transportverhältnisse wurde der Schacht mit der Station Hagendingen durch eine 10 km lange Seilbahn verbunden[1]).

Ferner wurden in den Jahren 1906, 1907 und 1908 sowohl auf französischer Seite bei Batilly, als auch im Moseltale zwischen Hagendingen und Mézières umfangreiche, später noch fortgesetzte Landaufkäufe getätigt, in der Absicht, das nötige Areal für eventuell später dort zu errichtende Hüttenanlagen zu schaffen[2]).

Im Jahre 1906 wurde in Hagendingen mit dem Bau einer Zementfabrik begonnen, die 1910 in Betrieb kam und anfänglich für eine Jahresproduktion von 600 000 Faß eingerichtet war. Gleichzeitig errichtete Thyssen in unmittelbarer Nähe eine elektrische Zentrale von 5000 PS Leistungsfähigkeit[2]).

Thyssens Erzbasis blieb im Verhältnis zu seinem großen Bedarf immer noch sehr schwach. Da die Aussicht, diese in dem aufgeteilten Lothringer Becken erweitern zu können, nur sehr gering war, mußte Thyssen, wenn er nicht befürchten wollte, ins Hintertreffen zu geraten, sich nach ausländischen Erzvorkommen umsehen.

Zuerst richtete er sein Augenmerk auf das benachbarte Frankreich, das mit seinen auf etwa 3,3 Milliarden Tonnen geschätzten Erzvorräten hinter Deutschland (3,6 Milliarden Tonnen) das reichste Erzland Europas war.

Trotz seines ungeheuren Erzreichtums und der großen nationalen Kapitalkraft war die Entwicklung der einst bedeutenden französischen Eisenindustrie seit langen Jahren fast völlig zum Stillstand gekommen, so daß sie im Verhältnis zu Deutschland und England kaum nennenswerte Bedeutung auf dem Weltmarkt hatte.

Die Gründe zu dieser Stagnation sind zum großen Teil in der natürlichen Veranlagung des französischen Unternehmer- und Kapitalistentyps zu suchen. Ein „Unternehmer"typ in des Wortes eigentlicher Bedeutung, charakterisiert durch kühnen, nimmerruhenden Unternehmungsgeist war den Franzosen überhaupt unbekannt, da bei ihrem traditionellen Behaglichkeitssinn eine heftige Abneigung gegen das Riskante, das Spiel mit unbekannten Größen bestand.

Der französische Durchschnittskapitalist fand zudem nicht den Wagemut, sein Geld in riskante Anlagen zu stecken, so daß der Staat, der seit Colberts Zeiten die Krückenpolitik nicht mehr aufgegeben hatte, regelmäßig die Garantie übernehmen mußte, wenn er Wert darauf legte, daß das Kapital irgendwelchen gewagteren Unternehmungen zufließen sollte. Der französische Rentner zog es vor, sein Geld in risikolosen Werten anzulegen. Besonders bevorzugt waren die sicheren Staatspapiere, die 1910 etwa 40% des Gesamteffektenumsatzes der Pariser Börse darstellten.

---

[1]) Die Förderung betrug:

1908	87000 t
1909	216000 t
1910	384000 t
1911	472000 t

(Nach Essener Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 112.)

[2]) Nach Essener Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 112.

Unter diesen Umständen kamen die Unternehmungen der französischen Eisenindustrie im großen und ganzen nicht über das Mittelmaß hinaus. Die Anlagen selbst waren zum großen Teil veraltet.

Im Gegensatz dazu machte die französische Erzausfuhr von Jahr zu Jahr größere Fortschritte und erreichte 1910 rund 5 Millionen Tonnen, von denen etwa ein Drittel nach Deutschland ging.

Frankreich erschien Thyssen somit das gegebene Arbeitsfeld, und er verfiel 1909 nach längerem Suchen auf die Erzvorkommen bei Saumont und Perrières, in der Nähe von Caën (Departement Calvados)[1]). Da diese wenig durchforschten Lager in Frankreich nur geringe Beachtung fanden, konnte Thyssen für weniges Geld einen Erzvorrat von etwa 70 Millionen Tonnen nebst ausgedehnten Ländereien an sich bringen. Ein besonderer Vorteil dieser Erzfelder war deren günstige Lage in der Nähe des Seehafens sowie das gleichzeitige Vorhandensein von Kalksteingruben, die Thyssen sich ebenfalls zu sichern wußte.

Es ist das unbestrittene Verdienst Thyssens, diese umfangreichen Läger der Weltwirtschaft dienstbar gemacht zu haben, ein Zugeständnis, das ihm sogar die französische Regierung gelegentlich eines Vorwurfes, den sie der eigenen Industrie wegen ihrer mangelnden Initiative machte, nicht versagen konnte.

Thyssen hatte ursprünglich geplant, die gewonnenen Erze auf dem Wasserwege seinen rheinischen Hütten zuzuführen. Die französische Regierung machte jedoch zur Anregung der nationalen Produktion die Ausfuhr der Erze von der Bedingung abhängig, daß ein Teil derselben auf französischem Boden verhüttet würde. Thyssen mußte diese als Erschwerung gedachte Einschränkung mit in Kauf nehmen, da es galt, unter allen Umständen seinen Erzbedarf sicherzustellen. Auf der anderen Seite brachte ihm diese Verfügung durch die Angliederung einer eigenen Hüttenanlage die Möglichkeit, die französische Einfuhr an Roheisen, die mit hohen Zöllen belegt war, durch eigene Produktion innerhalb der französischen Zollgrenzen abzulösen und so eine Rente zu beziehen.

Thyssen ließ unverzüglich die Vorarbeiten mit der gewohnten Großzügigkeit aufnehmen.

Da man inzwischen begann, mit argwöhnischen Augen auf den deutschen Eindringling zu blicken, hielt es Thyssen für geraten, seinem Unternehmen einen französischen Anstrich zu geben. Er verstand es, das Interesse der Société française de constructions mécaniques zu Caïl zu wecken, indem er dieser durch eine eventuelle Beteiligung an seinem Werk Unabhängigkeit in bezug auf Kohlen- und Erzversorgung für ihre Anlagen in Denain in Aussicht stellte. Ein weiterer Vorteil eines Zusammenschlusses lag für Thyssen darin, daß die für den Erztransport bestimmten Schiffe auf ihrer Rückfahrt vom Rhein der französischen Firma die nötigen Ruhrkohlen heranschaffen konnten.

Thyssen hatte an einer starken Beteiligung seitens der französischen Firma kein Interesse; außerdem bestand die Bestimmung des Kohlensyndikats, daß syndikatfreie Kohle nur an diejenigen Hüttenzechen verabfolgt werden dürfe, die zu 75% im Besitz eines Syndikatsmitgliedes seien. Infolgedessen mußte sich bei der neugegründeten Firma Société des Hauts-Fourneaux de Caën das französische Kapital auf 25% beschränken.

Die ersten Anlagen, die bald nach der Gründung in Angriff genommen wurden, umfaßten zwei Hochöfen zu je 400 Tonnen Tagesleistung sowie eine Koks-

---

[1]) Vgl. hierzu und zu dem Folgenden: Stahl und Eisen, Jahrg. 1912, S. 928, Jahrg. 1913, S. 783, Jahrg. 1914, S. 800, Jahrg. 1915, S. 962.

gewinnungsanlage. Besonderer Wert wurde auf eine rationelle Verwertung der Gichtgase gelegt, deren Energie durch 6 Gasmaschinen mit einer Gesamtleistung von 21000 KW-Stunden nutzbar gemacht wurde. Die heißen Auspuffgase der Gasmotoren wurden wieder zur Dampferzeugung verwandt, wodurch es gelang, 10—13% der Motorenleistung zu reproduzieren. Mustergültig war auch Thyssens neuartige, sinnreiche Verladeeinrichtung mit automatisch wiegender Taschenfüllung und selbsttätiger Entladung. Kurzum, es entstand eine für französische Verhältnisse durchaus ungewöhnliche Musteranlage.

Die Folge war, daß in Frankreich die breite Öffentlichkeit auf die Bedeutung dieser Erzvorkommen hingestoßen wurde, die ein Fremder, und dazu noch ein Deutscher, auszubeuten im Begriffe stand. Man glaubte hierin eine „deutsche Gefahr" zu erkennen und die Presse sorgte dafür, daß diese der Bevölkerung recht plastisch vor Augen geführt wurde. Der Matin brachte unter der Überschrift: „L'invasion" einen Artikel, in dem dargelegt wurde, daß Frankreich von deutschen Agenten überschwemmt würde, die den Auftrag hätten, überall die für die Industrie wertvollsten Gelände aufzukaufen, wobei sie es zur Vertuschung ihrer Absichten geschickt verständen, sich französischer Strohmänner zu bedienen.

Le Journal stellte sogar Vergleiche an zwischen der friedlichen Durchdringung Marokkos und diesem Vorgehen der Deutschen.

Derartige Stimmen mußten natürlich bei der französischen Regierung lebhaften Widerhall finden. Diese fühlte sich veranlaßt, eine Herabsetzung des deutschen Kapitals auf unter 50% des Gesamtkapitals zu verlangen. Thyssen verteidigte anfangs energisch sein gutes Recht, mußte sich aber bald der Staatsautorität beugen. Das Kapital der Firma wurde daraufhin auf 30 Millionen Franken erhöht, von denen Thyssen 60% den Franzosen überlassen mußte. Der Aufsichtsrat des sich nunmehr Société des Hautes-Fourneaux et Acières de Caën nennenden Unternehmens umfaßte 6 französische und 3 deutsche Mitglieder.

Thyssens Programm wurde durch diese Neuordnung völlig umgeworfen und es kam zu folgenden Abmachungen: Die Gesellschaft setzt sich zusammen aus einer Gruben-, einer Hütten- und einer Hafenabteilung. Die Erzgruben bei Saumont und Perrières (die ursprünglich ausschließliches Eigentum des Thyssenkonzerns gewesen waren) werden in die Gesellschaft eingebracht und für eine Jahresproduktion von einer Million Tonnen ausgebaut, von denen 40% nach Deutschland ausgeführt werden dürfen. Die restlichen 600000 Tonnen werden in dem gemeinsam betriebenen Hüttenwerk verarbeitet. Die dazu benötigten Kohlen werden in Menge von 400000 Tonnen über Rotterdam von den Thyssenschen Ruhrgruben bezogen als Rückfracht für die normannischen Erze[1]).

Deutscher Geist brachte das junge Werk rasch in die Höhe, so daß im Januar 1914 eine großzügige Erweiterung beschlossen werden konnte. Zu diesem Zweck wurde das Kapital auf 50 Millionen Franken erhöht und eine inzwischen aufgelegte Anleihe von 15 Millionen Franken auf das Doppelte gesetzt[2]).

Der bald darauf ausbrechende Krieg führte die Entwicklung in andere Bahnen. Thyssens Beteiligung wurde unter Zwangsverwaltung gestellt und die mit ihm geschlossenen Verträge auf Erz- und Kohlenlieferungen sowie Transportleistungen endgültig aufgehoben. Schon 1915 erklärte der Vorsitzende des Aufsichtsrates, Le Chatelier, daß die Thyssengruppe für immer zu entfernen und durch eine französische zu ersetzen sei. Der unglückliche Ausgang des Krieges hat diese Forderung zur Erfüllung gebracht.

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 119.
[2]) Nach „Stahl und Eisen", 1914 S. 300.

Ähnlich erging es Thyssens Anlagen im Departement Manche in der Nähe von Cherbourg. Dort hatte Thyssen alte ersoffene Erzgruben an sich bringen können. Die Erze lagen unter dem Meere und wurden, nachdem französische Unternehmer infolge der ungünstigen Boden- und Küstenverhältnisse keine lohnende Förderung erzielen konnten, als nicht abbaufähig betrachtet. Es bedurfte der zähen Tatkraft und großen technischen Umsicht eines Thyssen, diese Schätze heben zu können. Unter anderem mußte, um die Erze an Bord schaffen zu können, eine 650 Meter ins Meer hinausreichende Verladeanlage geschaffen werden[1]).

Auch die in Marokko und Algier zugleich mit Krupp und französischen und englischen Firmen erworbenen Erzvorkommen wurden durch den Krieg der Verfügungsgewalt der deutschen Wirtschaft entzogen.

Außer in Frankreich hatte Thyssen im Jahre 1909 auch in Rußland seine immer noch zu knapp erscheinende Erzdecke erweitern können. Abmachungen mit russischen Eisenerzbesitzern hatten diese verpflichtet, bis zum Jahre 1917 200 Millionen Pud ihrer Erze in Nikolajew am Unterlauf des Bug zur Verschiffung bereit zu stellen. Die dazu benötigten Verladeeinrichtungen, bestehend aus einer elektrischen Zentrale und zwei elektrisch betriebenen Kranen sowie einer Verladebrücke und den dazu gehörigen Gleisanlagen, wurden von Thyssen gestellt mit der Bestimmung, daß diese nach Vertragserfüllung seitens der Russen in deren Staatsbesitz übergehen sollten[2]).

4. Abschnitt.

Die Zeit seines Wirkens in „Groß-Gelsenkirchen". (Die Trustära, 1904—08).

a) Die Gründung „Groß-Gelsenkirchens".

Die letzten Darlegungen, die sich mit dem Ausbau der Großmaschinenfabrikation und der Erweiterung der Kohlen- und Erzbasis befaßt haben, stellen Maßnahmen dar, die sich an der Peripherie des Thyssenschen Wirkungskreises abgespielt haben. Im Mittelpunkt seiner Tätigkeit im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts steht die große Konzentrationsbewegung, die er ins Leben gerufen und mit eiserner Konsequenz zum Siege zu führen versucht hat.

In den neunziger Jahren hatte Thyssen damit begonnen, Einfluß auf die Gelsenkirchener Bergwerks-A.-G. zu gewinnen. Mit der wachsenden Bedeutung dieses Unternehmens stieg auch sein Interesse daran, was nach außen hin durch intensiveren Aktienaufkauf zur Geltung kam. Zur Durchführung seiner Absichten bediente er sich vorwiegend der Deutschen Bank, welche die Käufe für Rechnung der einzelnen Thyssenschen Unternehmungen ausführte[3]).

Gelsenkirchen, oder besser gesagt dessen Leiter, der Geh. Kommerzienrat Emil Kirdorf, und seine Freunde sahen diesem Eindringen Thyssens mit gemischten Gefühlen zu und waren vermutlich nicht erfreut, als Thyssen 1904 gleichzeitig mit Stinnes in ihrem Aufsichtsrat Platz nahm.

Zu dieser Zeit vertrat Thyssen, der sich auf die ihm ergebenen Banken stützen konnte, faktisch die Mehrheit in der Generalversammlung[4]).

Die Gelsenkirchener Bergwerks-A.-G. war im Jahre 1873 aus den von der Handelsgesellschaft Ch. Detillieux frères & Co. betriebenen Zechen

[1]) Nach Matschoß.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 119.
[3]) Vgl. Ausführungen über den Mülheimer Bergwerksverein, S. 29.
[4]) Vgl. Börsen-Kurier. Berlin, 1912, Nr. 225.

Rheinelbe und Alma hervorgegangen. Sie hatte unter Kirdorfs und Grillos Leitung immer weitere Bergwerke aufgesaugt und so ihren Felderbesitz von 761 ha in 1873 auf 23 321 ha Ende Dezember 1904 gebracht[1]), der durch 19 Tiefbauanlagen erschlossen wurde. Gelsenkirchen stellte in bezug auf die Förderungsziffer das größte Bergwerksunternehmen Deutschlands dar[2]).

Kirdorff war infolgedessen tonangebend im Kreise der reinen Bergwerksunternehmungen. Bereits 1888 hatte er durch Zustandebringen der ersten wirksamen Preiskonventionen die wilde Konkurrenz der Kohlenproduzenten in geordnete Bahnen lenken können, Bemühungen, die sich anfangs 1893 zur Gründung des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikates verdichteten.

Das Wesen des Syndikats lag darin, durch Kontingentierung der Produktion und Zentralisierung des Verkaufs das bisherige, die Produzenten ruinierende Verhältnis von Angebot und Nachfrage zugunsten der letzten zu verschieben und einheitliche, die Rentabilität sämtlicher angeschlossenen Zechen gewährleistende Preise und Absatzverhältnisse zu erzielen.

Das Syndikat stand in der ersten Zeit seines Bestehens auf schwachen Füßen, da die Hüttenzechen, die sich nicht angeschlossen hatten, stark seine Existenz gefährdeten. Dazu krankte es im Innern an dem ständigen Interessengegensatz zwischen den großen modernen und kleinen veralteten Bergwerksunternehmungen. Auch stand der Staat derartigen monopolistischen Bestrebungen damals feindlich gegenüber.

Erst durch die Einbeziehung der Hüttenzechen konnte 1903 die Verlängerung des Syndikats gesichert und dieses auf eine dauerhafte Grundlage gestellt worden. In dieser neuen Form kam der Vertrag am 1. Januar 1904 in Kraft.

Auch Thyssen trat mit seinen Zechen bei, nachdem er sich bis dahin aus später noch darzulegenden Gründen den Syndikaten gegenüber durchaus ablehnend verhalten hatte.

Die reinen Zechen hatten freilich die Hüttenzechen nur durch Einräumung schwerwiegender Konzessionen zum Eintritt bewegen können. Sie mußten diesen unter anderem zugestehen, daß deren gesamter Eigenbedarf sowohl von der Kontingentierung als auch von der Umlage befreit blieb. Dadurch wurden die Hüttenzechen den reinen Zechen gegenüber stark bevorzugt, indem ihnen die Möglichkeit zur weiteren Ausdehnung gegeben war, während letztere im großen und ganzen zur Stagnation verurteilt waren[3]).

Eine Folgeerscheinung dieser ungleichmäßigen Behandlung war, daß das Schwergewicht, das ursprünglich auf seiten der reinen Zechen gelegen hatte, sich nach und nach auf die Seite der Hüttenzechen verschob.

Außer dieser für das deutsche Wirtschaftsleben so bedeutsamen Umgruppierung des Kohlensyndikats brachte das Jahr 1904 auch die Gründung des Stahlwerksverbandes, auf dessen Entstehungstendenzen bereits hingewiesen wurde. Bei dem Zustandekommen dieser Körperschaft hatte Thyssen ein entscheidendes Wort mitgesprochen. Die Gründung des Verbandes veranlaßte ihn, nunmehr den Schleier zu lüften, mit dem er geflissentlich seine wahre Leistungsfähigkeit in Dunkel gehüllt

[1]) Die entsprechenden Jahresförderungen: 362 700 t und 7 698 000 t (nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 211).
[2]) Im Gegensatz zu Thyssen, der über die größte Gerechtsame verfügte.
[3]) Näheres siehe S. 61 unten.

und nur verhältnismäßig engen Kreisen einen Einblick in seine tatsächlichen Verhältnisse gewährt hatte[1]).

Durch die Veröffentlichung der Beteiligungsquoten erschien Thyssen, der bisher nur als einer unter vielen angesehen worden war, der Welt unerwartet, wie ein „deus ex machina", als der weitaus größte Stahlproduzent Europas[2]).

Nachdem Thyssen durch diese Zahlen der Allgemeinheit seine wirtschaftliche Vormachtstellung dokumentiert hatte und in den Mittelpunkt des Interesses gerückt war, glaubte der nunmehr Zweiundsechzigjährige stark genug zu sein, die nächste und letzte Stufe zur Erreichung seines Wirtschaftsideals erklimmen zu können.

Seine einzelnen Werke hatten durch geschickte Eingliederung in eine mustergültige Planwirtschaft, die die Produktion vom Rohstoff bis zu den mannigfachsten Fertigfabrikaten umfaßte, einen in der damaligen Zeit von keinem Konkurrenzunternehmen auch nur annähernd erreichten Grad wirtschaftlicher Vollkommenheit erlangt.

Zur weiteren Steigerung der Wirtschaftlichkeit gedachte er nun zu versuchen, diese interne Produktionsregelung auf die Gesamteisenwirtschaft zu übertragen, mit andern Worten, die Verwirklichung der Trustidee, die ihm von jeher als ideale Wirtschaftsform vorgeschwebt hatte, in die Wege zu leiten.

Die Ouvertüre zu dem folgenden, die gesamte deutsche Wirtschaftsstruktur umgestaltenden Fusionen bildet die im Jahre 1904 von Thyssen ins Leben gerufene Interessengemeinschaft: Gelsenkirchener Bergwerks-A.-G. — Schalker Gruben- und Hüttenverein, A.-G. — Aachener Hütten-Aktienverein Rothe Erde.

Durch dieses Ereignis sowie durch die Neuorientierung des Kohlensyndikats und die Gründung des Stahlwerksverbandes wird das Jahr 1904 zu einem Markstein in der deutschen Wirtschaftsgeschichte.

Bei dem Zustandebringen dieser Interessengemeinschaft kamen Thyssen verschiedene, aus der Zeit erwachsene Umstände zu Hilfe.

Bis zum Jahre 1904 war Gelsenkirchen ein reines Kohlenunternehmen geblieben. Der Wunsch der Gesellschaft, nunmehr durch Angliederung von Hüttenanlagen die Vorteile der gemischten Betriebe für sich in Anspruch zu nehmen, ist daher leicht erklärlich, zumal sich gerade in den letzten kritischen Jahren deren größere Widerstandsfähigkeit gegen ungünstige Konjunkturen deutlich erwiesen hatte und noch allen vor Augen stand.

[1]) Es wurde bereits erwähnt, daß Thyssen in aller Stille in den Jahren 1902 und 1903 seinen Produktionsapparat erheblich erweiterte, während die Konkurrenzwerke durchweg an allen Ecken sparten, um bei den schlechten Zeiten einigermaßen ansprechende Gewinnkonten vorweisen zu können.

[2]) Beteiligungen beim Stahlwerksverband (n. Jutzi, S. 32).

	Tonnen Rohstahl
Gew. Deutscher Kaiser u. Thyssen & Co.	704 169
Phönix	515 870
Vereinigte Königs- und Laurahütte und Friedenshütte	495 000
De Wendel & Co.	460 000
Krupp	456 000
Hörder Bergwerks- und Hüttenverein	424 661
Gutehoffnungshütte	408 050
Rheinische Stahlwerke	385 000
Rombacher Hüttenwerke	478 700
Union	333 000
Rothe Erde	332 968
Stahlwerk Hösch	321 032
Bochumer Verein	306 024

Doch dieser Grund hätte die Kirdorfleute in Gelsenkirchen kaum den Anregungen Thyssens zugängig gemacht, wenn nicht andere Erwägungen hinzugekommen wären [1]).

Das Hauptwerk des Schalker Vereins, die Hochofenanlage, lag nämlich in unmittelbarer Nähe der zu Gelsenkirchen gehörenden Schachtanlage Alma, deren Abbaufeld durch das Schalker Werk überdeckt wurde. Durch die geplante Vereinigung wurde es Gelsenkirchen ermöglicht, die Schlackenhalden und sonstigen Hüttenrückstände von Schalke mittels des Thyssenschen Spülversatzverfahrens direkt vom Lagerort in seine Abbaue einzuschwemmen und so die Ursache der dauernden Bergschäden, für die es im Jahre 1902 noch ℳ 720 000.— [2]) als Abfindung an Schalke zahlen mußte, in Fortfall zu bringen. Gleichzeitig wurden dadurch die langwierigen Schadenersatzprozesse mit Schalke ein und für allemal unterbunden.

Außer diesen wirtschaftlichen und technischen Erwägungen sprachen nicht minder bedeutsame politische Momente für die Annahme der Thyssenschen Vorschläge.

Wie bereits erwähnt, hatte sich das Zustandekommen des Kohlensyndikates und sonstiger Wirtschaftsverbände nicht ohne Schwierigkeiten verwirklichen lassen. Die nicht direkt an diesen Organisationen beteiligten Kreise erblickten in ihnen eine Gefährdung ihrer Interessen und eröffneten einen heftigen Feldzug gegen deren Bestrebungen, indem sie unter den Schlagwörtern „Trustgefahr" und „ein Staat im Staate" die Nachteile der amerikanischen Trusts in grellen Farben der Allgemeinheit vor Augen führten. Sie sagten ähnliche mißliche Zustände auch für Deutschland voraus, wenn man diesen Monopolisierungstendenzen nicht Einhalt biete. Auch die preußische Regierung stand damals auf seiten dieser Antitrustbewegung, zumal der Fiskus als Großverbraucher unmittelbar an diesen Fragen interessiert war, ein Umstand, der bereits im Jahre 1902 zum Ankauf der Thyssenschen Gewerkschaft Vereinigte Gladbeck geführt hatte (vergl. S. 31).

Im Jahre 1904 griff der Staat erneut in den Kampf ein, indem er zu weiteren Verstaatlichungen von Bergwerken schritt. Durch diese Durchbrechung des absoluten syndikatlichen Monopols hoffte er nicht nur den Auswüchsen des Kartellwesens im Kohlenbergbau wirksam entgegentreten zu können, sondern auch auf die Eisenindustrie zügelnd zu wirken, da diese mit dem Rohstoff im engsten Zusammenhang stand. Gleichzeitig beabsichtigte er durch die Betreibung weiterer Bergwerke sich in bezug auf die Bedarfsdeckung für Eisenbahn und Marine unabhängig zu machen.

Im Mittelpunkt dieses Kampfes stand die damals viel Aufsehen erregende „Hibernia-Affäre", in der der Fiskus, nachdem sein Antrag auf Abtretung des Bergwerkseigentums von der Generalversammlung abgelehnt worden war, durch Gesetz etwa die Hälfte der gesamten Aktien, die im Depot der Dresdener Bank lagerte, gegen Gewährung von Preußischen Konsols an sich brachte.

Man erblickte damals allgemein in dieser fiskalischen Maßnahme den Auftakt zu weiteren Zechenverstaatlichungen, und Gelsenkirchen, das sich sehr gefährdet

[1]) Es sei ausdrücklich hervorgehoben, daß Thyssen die Triebfeder der Zusammenschlußbewegung war, da man in der Literatur zuweilen der Ansicht begegnet, daß Kirdorf die treibende Kraft gewesen sei. Diese irrige Ansicht mag dadurch aufgekommen sein, daß Kirdorf später den Zusammenschlußgedanken nach außen hin kräftig betonte, während sich Thyssens Vorarbeiten seiner Gewohnheit gemäß ohne viel Geräusch vollzogen hatten.

[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 214.

fühlte, sah die Hoffnung winken, dieser Gefahr durch eine Verschweißung mit Hüttenbetrieben aus dem Wege gehen zu können.

Alle diese Gründe ließen Kirdorf und seinen Leuten, die sich die Entwicklung Gelsenkirchens vielleicht ursprünglich anders erträumt hatten, keine Wahl. Gelsenkirchen war zum Anschluß an Hüttenwerke überreif, zumal Kirdorf die Haupthürde, vor der er bisher, wie man annehmen darf, gescheut hatte, zu umgehen wußte.

Diese bestand darin, daß durch die Zusammenlegung Gelsenkirchens mit Schalke die Vormacht Thyssens in dem neuen Gebilde so groß geworden wäre, daß Kirdorf, dem Subordination unerträglich war, befürchten mußte, aus seinem Lebenswerk verdrängt zu werden. Zum Ausgleich der Kräfteverhältnisse regte er daher die Einbeziehung des Aachener Hüttenaktienverein, Rothe Erde an, in dessen Aufsichtsrat er saß, und der sich unter der langjährigen Leitung seines Bruders Adolf zu einem bedeutenden Unternehmen entwickelt hatte. Thyssen stimmte dieser Erweiterung zu, da sie mit seinem Trustprogramm im besten Einklang stand. Der Aachener Hüttenaktienverein umfaßte damals das weit ausgebaute Hüttenwerk zu Rothe Erde, bestehend aus: einem Thomasstahlwerk, einem Siemens-Martinstahlwerk, einer Fabrik zur Herstellung feuerfesten Materials, einem Walzwerk, einer Thomasmühle und den dazu gehörigen Nebenanlagen. Dazu wurden in Esch fünf und in Deutsch-Oth vier Hochöfen unterhalten. Auch war das Unternehmen mit großen Eisensteinfeldern in Lothringen und einigen Kohlenfeldern in Westfalen versorgt[1]).

Zur Befürwortung des Zusammenschlusses wurden die Aachener Aktionäre auf die Vorteile hingewiesen, welche die „Sicherstellung des Bedarfs an Kohle und Koks in bester zweckentsprechender Qualität und die wirtschaftliche Ausnutzung der in dem Zusammenarbeiten der verschiedenen sich ergänzenden Betriebe" im Gefolge haben würden. Diesen Argumenten konnte sich die Generalversammlung nicht verschließen und stimmte dem Projekte zu.

Das Gemeinschaftsverhältnis der drei Gesellschaften wurde so eng gestaltet, daß es in wirtschaftlicher Beziehung einer Fusion fast gleichkam.

Das Kapital von Gelsenkirchen zählte nom. 69 Millionen, das von Aachen 11,5 und das von Schalke 10,5 Millionen Mark. Das sich hieraus ergebende Kurswertverhältnis betrug im Nennwert der Gelsenkirchener Aktien ausgedrückt für Aachen 31 Millionen und für Schalke 25,5 Millionen Mark. Bei einem völligen Aktienumtausch hätten demnach die Aktionäre von Aachen und Schalke insgesamt 56,5 Millionen Mark Gelsenkirchener Aktien zu beanspruchen gehabt, die durch Pari-Neuausgabe zu beschaffen gewesen wären. Da der Schalker Verein bereits rund 6,5 Millionen Mark Gelsenkirchener Aktien besaß, wurden diese den Schalker Aktionären ausgehändigt, die dafür ihre Schalker Aktien an Gelsenkirchen abtraten. Es wäre demnach im oben erwähnten Falle nur noch eine Erhöhung von etwa 50 Millionen Mark erforderlich gewesen [2]).

Am 1. Januar 1905, dem Geburtstage der Interessengemeinschaft, hatten Aachen und Schalke der getroffenen Vereinbarung gemäß je 75% ihrer Aktien zum Umtausch bereitzustellen.

Der Umtausch fand jedoch in viel größerem Umfange statt; denn Aachen lieferte nom. 11 287 000 Aktien (von 11 500 000) und Schalke nom. ℳ 9 866 000.— (von 10 500 000) Aktien ab, so daß der Austausch fast restlos erfolgte. Gelsen-

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 214ff.

[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1901—04, S. 214.

kirchen erhöhte sein Kapital entsprechend um nom. ℳ 48 627 000.—, die im Jahre 1905 von einer Bankengruppe übernommen wurden mit der Verpflichtung, den Umtausch sinngemäß vorzunehmen.

Außerdem bestimmte der Gemeinschaftsvertrag die Poolung der Gewinne, die entsprechend dem Kurswertverhältnis auf die einzelnen Gesellschaften verteilt werden sollten (also Gelsenkirchen 69, Aachen 31 und Schalke 25,5 Teile).

Ferner wurde ein zentrales Verwaltungsorgan in Gestalt eines „Gemeinschaftsausschusses" geschaffen. Dieser setzte sich aus den Vorständen der Gesellschaften sowie je drei Aufsichtsratsmitgliedern zusammen und machte alle wichtigen Maßnahmen von seiner Zustimmung abhängig.

Der Gemeinschaftsvertrag war auf dreißig Jahre abgeschlossen, wurde aber schon 1907 durch die endgültige Fusion abgelöst.

Durch diese in Art und Ausdehnung ungewöhnliche Verschweißung war Gelsenkirchen mit einem Schlage in die Reihe der ersten Hüttenwerke eingerückt. Sein Kapitalkonto wies die weitaus größten, bisher bekannten Ziffern aus.

Für das deutsche Wirtschaftsleben war diese Neubildung epochemachend. Die Tatkraft eines Thyssens hatte die bisherigen traditionellen Fesseln gesprengt und dem Unternehmertum völlig neue Perspektiven eröffnet. So setzt die große Vorkriegs-Konglomeration ein, die wertvolle Teile des zerstreuten Produktionskapitals um wenige Kristallisationspunkte konzentrierte und der deutschen Wirtschaft die von dem konkurrierenden Ausland so sehr gefürchtete Stoßkraft verlieh.

b) Die Gründung der Rheinisch-Westfälischen Bergwerks G. m. b. H. in Mülheim.

Einen weiteren Schritt in der erstrebten Richtung tat Thyssen im Verein mit Stinnes durch die Gründung der Rheinisch-Westfälischen Bergwerks G. m. b. H. in Mülheim, die 1905 mit einem Stammkapital von ℳ 500 000.— zustande kam[1]). Sie zählte fast sämtliche Mitglieder des Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikates zu Gesellschaftern. Ihr Hauptzweck war die Sicherung der monopolistischen Stellung des Syndikats, indem sie die gewaltigen 250 Maximalfelder zählende Gerechtsame der Internationalen Bohrgesellschaft A.-G. in Erkelenz aufkaufte, die diese durch jahrelange Bohrungen und teilweise schon darauf eingelegte Mutungen in Westfalen, im Regierungsbezirk Düsseldorf und auf dem linken Rheinufer an sich gebracht hatte. Durch diesen Kauf sollte der wertvolle Besitz sowohl vor dem drohenden Zugreifen des Fiskus als auch etwaiger Outsider geschützt werden. Für Thyssen bedeutete der Zusammenschluß zudem eine weitere Annäherung an die Vertrustung.

Die Kaufsumme betrug 35 Millionen Mark und sollte zu $^3/_7$ sofort, der zinsfreie Rest in acht gleichen Jahresraten abgeführt werden. Um eine glatte Durchführung der Zahlungsweise sicherzustellen, waren die Gesellschafter zu Nachschüssen und Darlehen bis zum zwanzigfachen Betrage des mindestens ℳ 10 000.— betragenden Geschäftsanteiles verpflichtet.

Obgleich Thyssen mit seinem Stammwerk „Deutscher Kaiser" nur 6% des Stammkapitals zeichnete, war er infolge seiner tiefen Verschachtelung in einen großen Teil der beteiligten Unternehmungen sowie durch sein allgemein respektiertes wirtschaftliches Übergewicht neben Stinnes der einflußreichste Gesellschafter.

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1908—09, S. 511.

c) Die Fusion des „Hörder Bergwerks- und Hüttenverein A.-G." in die „A.-G. Phönix".

Die gleichen Grundsätze, die Thyssen und Kirdorf in ihren Werken zur Anwendung gebracht hatten, wurden auch anderen geläufig und so entstanden bald Fusionsgebilde, welche die Thyssenschen an Größe übertrafen.

Das Jahr 1906 brachte die Fusion des Hörder Bergwerks- und Hüttenverein A.-G. in die A.-G. Phönix.

Die Verschmelzung brachte der Übernehmerin außer den in der Ergänzung liegenden technischen und wirtschaftlichen Vorteilen einen großen wirtschaftspolitischen Machtzuwachs, da der Hörder Verein ein breit angelegtes, kraftvolles Unternehmen darstellte.

Hiermit war der Anstoß gegeben zu der nun einsetzenden Ausdehnung des Phönix, die diesen Konzern bald Gelsenkirchen und Thyssen überflügeln ließ.

Bei dem Zustandekommen dieser Fusion glaubte man allgemein in Thyssen den Drahtzieher erblicken zu müssen, obwohl er oder vielleicht gerade weil er nur hinter den Kulissen gearbeitet hatte; denn man hatte sich daran gewöhnt, an dem Umstand, daß eine größere Transaktion nach außen hin nicht klar erkennbar war, Symptome des Thyssenschen Wirkens zu sehen.

Ob und wie weit die Fusion auf Thyssen zurückzuführen ist, ist nur wenigen Eingeweihten bekanntgeworden.

d) Die Weiterentwicklung der Stammwerke.

In der Zwischenzeit nahmen auch die Stammwerke Thyssens beträchtlich an Ausdehnung zu, und zwar in der Hauptsache von innen heraus. Zur Illustration der Expansionskraft der Thyssenwerke sei angeführt, daß allein die Gewerkschaft Deutscher Kaiser im Jahre 1904 rund 24 und 1906 rund 21 Millionen Mark für Neubauten und Neuanschaffungen ausgab[1]). 1906

Im Jahre 1906 brachte Thyssen zur Erweiterung seines Fabrikationsprogramms das Oberbilker Stahlwerk A.-G., Düsseldorf-Oberbilk, unter seine Kontrolle, indem er durch sein Meidericher Werk etwa die Hälfte des 3 Millionen Mark betragenden Aktienkapitals übernahm[2]). Gleichzeitig bedeutete die Einverleibung in seinen Konzern die Sicherung eines neuen Abnehmers für sein Roheisen sowie eine Stärkung seiner schwachen Erzreserven, da Oberbilk in Nassau und Wied über Erzgruben in einer Ausdehnung von etwa 2 000 ha verfügte. Oberbilker Stahlwerk

Das florierende Werk befaßte sich vorwiegend mit der Herstellung von Eisenbahnmaterial und Schmiedestücken für Schiffs- und Maschinenbau. Seine hervorragende Spezialität war die Anfertigung von Dampfturbinenrädern aus flüssig gepreßtem S. M.- und Nickelstahl.

In demselben Jahre schuf Thyssen das Transportkontor Vulkan, G. m. b. H., Bruckhausen und Rotterdam, zu deren Gesellschaftern er Deutscher Kaiser, Meiderich und Mühlheim machte. → 1906

Die anfängliche Aufgabe dieser Tochtergesellschaft war die Ausführung der Transporte der eigenen Rohstoffe und Fertigerzeugnisse auf dem Wasserwege. Hierzu trat dann bald die Funktion des Spediteurs des Stahlwerksverbandes.

Anfangs 1913 errichtete Thyssen für seine Stahlschraubendampfer Otto Kalthoff, Albert Killing, August Wilke und Franz Wilke je eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung unter den Firmen Vulkan Reederei, → 1913

[1]) Nach Berliner Tageblatt v. 15. Mai 1912.
[2]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1908—09, S. 25.

denen zur Unterscheidung der Name des betreffenden Dampfers als Zusatz folgte [1]).

Im Zusammenhang mit der Gründung des Transportkontors kam auch die Thyssen Eisenhandels G.m.b.H. in Duisburg-Meiderich zustande, die sich bald in verschiedene Zweiganstalten zergliederte. Zweck des Unternehmens war der Vertrieb der verschiedenen Gießerei-Roheisensorten.

Die Schöpfung dieser Absatzorganisation, der später ähnliche Körperschaften für andere Erzeugnisse folgten, kennzeichnet Thyssens Bestreben, unter Umgehung des Zwischenhandels direkt an die Konsumenten heranzutreten. Es bedarf wohl kaum des Hinweises, daß ein derartiges Eindringen in die Tiefe bis in die letzten Möglichkeiten eine weitere Hebung der Wirtschaftlichkeit bedeutet. Ein besonderer Vorzug der unmittelbaren Fühlungnahme mit dem Konsum lag darin, daß Thyssen die Vorteile, die der Großhandel aus der durch seine spekulative Tätigkeit bedingten Differenz zwischen den Schwankungen auf dem Markt der konsumnahen Erzeugnisse einerseits und der konsumentfernteren andererseits zu ziehen pflegt, fürderhin für sich selbst in Anspruch nehmen konnte. Die Schwankungen bei der Nachfrage der letzten Konsumenten pflegen nämlich gering zu sein und sich nur allmählich zu vollziehen, während sie sich auf den Markt der Zwischenstufen meist in heftigen Stößen übertragen.

e) Thyssens Führerstellung in der deutschen Wirtschaft und seine Trustabsichten.

Das zweite Drittel des ersten Jahrzehnts sah die deutsche Großwirtschaft in vollster Gärung. Der Zug zum gemischten Betriebe hatte auch die letzten in Frage kommenden Unternehmungen erfaßt und trug nach außen hin eine ungewöhnliche Hast zur Schau. Überall setzte reges Bauen und Fusionieren ein. Die großen Kombinationen, die Verstaatlichungsabsichten des Handelsministers Möller und der Zug nach Lothringen hatte die Schwerindustrie bis in die Tiefe aufgewühlt.

Allgemein erblickte man in Thyssen die Seele der Konzentrationsbewegung. Viel gerühmt, viel belauert und viel gefürchtet stand er im Mittelpunkt des Interesses. Mit seiner alten Taktik des „Hinter-dem-Berge-Haltens" war es vorbei. Er galt als der „Amerikaner", als der große „trustmaker". In seinen bisherigen Transaktionen erblickte man nur die Plattform, von der aus er seine weiteren unzweideutigen Ziele verwirklichen würde, die Schaffung eines westlichen Montantrusts, vielleicht nach Art des kurz vorher ins Leben gerufenen amerikanischen steeltrust. Als nächste Etappe glaubten viele die Zusammenlegung von Groß-Gelsenkirchen, Deutscher Kaiser und der Stinnesunternehmungen erwarten zu können. Andere wollten wissen, daß die Absicht Thyssens und Stinnes dahin gehe, alles, was der Stahlwerksverband und das Kohlensyndikat an Wertvollem aufzuweisen hatten, zu verschweißen und durch rücksichtsloses Niederkämpfen der minder lebenskräftigen Konkurrenz ein absolutes Monopol zu schaffen [2]).

Welche Bedeutung Thyssen damals hatte, erhellt auch aus seinem Einfluß auf die Börse. Er war für viele der untrügliche Barometer. Was er kaufte, kaufte man auch, da die Erfahrung gezeigt hatte, daß man gut fuhr, wenn man seinen Spuren folgte. Als 1908 die Nachricht verbreitet wurde,

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 120.
[2]) Wie weit diese Mutmaßungen mit der Wirklichkeit übereingestimmt haben, ist bisher noch nicht einwandfrei zutage getreten.

daß Thyssen ernstlich erkrankt sei, hielt die Börse den Atem an. Welches Unheil würde angerichtet, wenn sich bei dem Falle des Riesen der auf seinen Schultern ruhende Berg von Papieren plötzlich über den Markt ergießen würde? — Doch Thyssens Natur blieb Sieger und die bestürzten Gesichter hellten sich wieder auf. Den Banken allerdings war die sicher scheinende Beute entgangen, die ihnen bei der Aufteilung seiner gewaltigen Hinterlassenschaft zufallen mußte.

5. Abschnitt.

Die Zeit der Konzentration auf seine Stammwerke.

I. Von dem Austritt aus Gelsenkirchen bis zum Kriege (1908—1914).

a) Thyssens Austritt aus Gelsenkirchen.

Die Glanzzeit Thyssens, die „Trustära", war nicht von langer Dauer.

Daß er das Wirtschaftsruder aus der Hand geben mußte, ist zum Teil auf die heftige Strömung zurückzuführen, die von außen her gegen die Trustbewegung einsetzte. Man befürchtete eine zu starke Beeinflussung der Politik durch das zusammengeballte Kapital sowie eine volkswirtschaftlich unerwünschte Art der Einkommensverteilung. Begünstigt wurde die Wirkung dieser Argumente dadurch, daß Thyssen nicht zu propagieren verstand und nie seine letzten Ziele klar erkennen ließ. Auch nahm man es ihm vielfach übel, daß er sozialpolitischen Bestrebungen keinerlei Verständnis entgegenbrachte.

Das letzte, ausschlaggebende Moment, das die Verwirklichung der Trustidee zum Scheitern brachte, erwuchs dieser von innen heraus. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß durch die Einbeziehung von Rothe Erde in die Interessengemeinschaft Kirdorf das bisherige Übergewicht Thyssens zum Ausgleich zu bringen gewußt hatte. Anfänglich arbeiteten die beiden vom Schicksal unter ein Dach zusammengeführten Herrenmenschen Hand in Hand. Doch im Laufe der Zeit traten die natürlichen Verschiedenheiten dieser beiden starken Persönlichkeiten immer mehr hervor. Es entspann sich ein stiller Rivalitätskampf um die Führerschaft, der bald zugunsten Thyssens und bald zugunsten der beiden Kirdorfs auszulaufen schien. Der zermürbende Kampf ließ Thyssens altgewohnte Schwungkraft auf dem umstrittenen Felde nicht mehr zur Entfaltung kommen. Sein Stern begann zu erblassen.

Den ersten Rückschlag mußte er erleben, als es ihm nicht gelingen wollte, die gewünschte Quote für Deutscher Kaiser im Kohlensyndikat durchzusetzen. Zürnend kündigte er den Vertrag, um so den stolzen Bau ins Wanken zu bringen. Aber es ergab sich, daß er rechtlich nicht zu dieser Maßnahme befugt war.

Eine zweite bittere Enttäuschung bestand darin, daß, während er krank in einem Kölner Hospital darniederlag, gegen seinen Willen die Angliederung der A.-G. Steinkohlenbergwerk Nordstern, deren Aufsichtsratvorsitzender er war (vergl. S. 28), an Phönix durchgesetzt wurde. Die Haupttriebfeder dazu waren die Banken, deren wachsende Macht Thyssen seit langem mit ernster Besorgnis verfolgt hatte [1]).

Als die Kirdorfs 1908 große Neuanlagen im Minetterevier planten, wo Gelsenkirchen ausgedehnte Erzfelder besaß, widersetzte sich Thyssen dieser Expansionspolitik. Er nannte diese Pläne „uferlos". Auch wies er auf die Gefahren

[1]) Die öffentliche Meinung, die noch von der Thyssenpsychose umfangen war, erblickte allerdings in dieser Fusion ein weiteres Machwerk Thyssens.

hin, die im Kriegsfalle für derartige, hart an der Grenze gelegene Anlagen beständen.

Ob es im übrigen Thyssen wirklich ernst mit seinen Argumenten war, muß dahingestellt bleiben. Die später zuweilen verbreitete Behauptung, Thyssen habe zu dieser Zeit seine Pläne für sein Lothringer Hüttenwerk Hagendingen, von dem noch die Rede sein wird, bereits fertig gehabt und nur verhindern wollen, daß Gelsenkirchen ihm nicht zuvorkomme, klingt nicht unwahrscheinlich in Anbetracht der Tatsache, daß er 1906 in Lothringen, besonders in Hagendingen, große Ländereien aufkaufte, die zweifellos zur Aufnahme von industriellen Anlagen bestimmt waren.

Als die Kirdorfs die Genehmigung zum Bau der projektierten Anlage in Esch, der späteren Adolf-Emil-Hütte, durchsetzen konnten, kam es zum offenen Bruch, auf Grund dessen sich Thyssen aus Gelsenkirchen zurückzog[1]). Sein überraschender Austritt bedeutete die endgültige Aufgabe seiner Trustpläne.

Sein Versuch, auf deutschem Boden einen amerikanischen Trust in Reinkultur zu ziehen, war mißglückt. Wohl kamen der Eigentümlichkeit des anders gearteten Bodens entsprechende Abarten zustande, die großen Konzerne, die wie Groß-Thyssen, Groß-Gelsenkirchen, Groß-Phönix, Groß-Luxemburg usw. viele Eigentümlichkeiten des Trusts teilten, aber der Monopolstellung entbehren mußten.

b) Der Bau der Musterhütten in Hagendingen.

Lange trauerte der in seinem Stolz Verletzte seinen vernichteten Hoffnungen nicht nach, hatte er doch ein zweites Eisen im Feuer gehalten, aus dem er eine Waffe zu schmieden gedachte gegen diejenigen, die seine Pläne zu Fall gebracht hatten. Dieses Kampfmittel boten ihm seine Stammwerke, an deren Vervollkommnung er in der Zwischenzeit nicht geruht hatte. Durch Konzentration seines ganzen Könnens auf ihren weiteren Ausbau hoffte er diesen eine Stoßkraft zu geben, die ihm in erbittertem Konkurrenzkampfe gegen seine Widersacher die innerliche Befriedigung verschaffen sollte.

Gleichzeitig wollte er die Welt durch einen neuen Beweis seiner kaum Grenzen kennenden Leistungsfähigkeit in Erstaunen setzen und zeigen, daß er noch ein Faktor sei, mit dem man zu rechnen habe.

Aus dieser mit Ärger und Trotz vermischten seelischen Einstellung ist es vielleicht zu erklären, daß dieser entschlußgewohnte Mann der Tat seine, wenn auch wahrscheinlich längst erwogenen Pläne auf den Bau einer riesigen Hüttenanlage in Hagendingen etwas verfrüht verwirklichte.

Es ist wohl das einzige Mal in dem Leben dieses großen Kalkulators gewesen, daß bei dem Zustandekommen wirtschaftlicher Entschlüsse etwas Irrationales, Gefühlsmäßiges neben der kalt berechnenden Vernunft Platz finden konnte.

Thyssens Bestrebungen liefen darauf hinaus, in kürzester Zeit, gewissermaßen in einem Guß, ein bis in die kleinsten Einzelheiten mustergültiges Werk von bisher nicht gekanntem Ausmaße zu schaffen.

Die Ausgaben für den Ausbau seiner übrigen Werke wurden zugunsten Hagendingens auf das Notwendigste beschränkt, ein Umstand, der in Anbetracht des unglücklichen Friedens von Versailles sehr zu bedauern ist.

Das Stammkapital des neuen Stahlwerk Thyssen, A.-G., Hagendingen, betrug ursprünglich 11 Millionen Mark und wurde von der Thyssenschen Gewerkschaft Deutscher Kaiser, der Firma Thyssen & Co., Mülheim, sowie

[1]) Vgl. Vossische Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 245.

aus Privatmitteln Thyssens, seines Bruders Joseph und seines Sohnes Fritz aufgebracht. Deutscher Kaiser gewährte dazu fürs erste ein Darlehen von 17,3 Millionen Mark[1]).

Das Werk kam auf dem Areal der Gewerkschaft Jacobus (vergl. S. 36) zustande, lag also direkt auf dem Erz. Es umfaßte, an den Bahnhof Hagendingen anschließend und in 5 km Länge neben dem Bahndamm herlaufend, ein Flächenmaß von 600 ha.

Eine Glanzleistung war die die Wirtschaftlichkeit selbst verkörpernde Raumverteilung, welche die gesamte Anlage zu einem aufs engste ineinander eingreifenden Organismus machte. Dabei war vorsorglicherweise Platz für etwaige spätere Erweiterungen gelassen worden. Infolgedessen war die Gesamtfläche etwa nur zu einem Drittel bebaut, überall Luft und Licht weitesten Zutritt gestattend.

Gleichzeitig mit dem ersten Spatenstich zu diesem Werk wurde der Ausbau einer Arbeiter- und Beamtenkolonie in Angriff genommen, die vorerst 400 Familien Unterkunft gewähren sollte. Dazu kamen Ledigenheime, Konsumanstalten, Kasinos, Kirchen und Schulen. Um die einheimischen Arbeitskräfte seinem Werke besser zuführen zu können, verband Thyssen die umliegenden Dörfer mit seinem Werk durch eigene Straßenbahnen. Durch alle diese Maßnahmen wurde in kurzer Zeit der Charakter der bisher friedlich ländlichen Gegend völlig verwandelt.

Die eigentlichen Hüttenanlagen stellten alles bisher Dagewesene in den Schatten[2]). Sechs nebeneinanderliegende Hochöfen mit einer Gesamtleistungsfähigkeit von 1800—2000 t pro Tag dienten der Roheisenherstellung. Die Beschickung dieser gewaltigen Öfen geschah vollständig automatisch, so daß lediglich je acht Mann, deren Hauptaufgabe die Beobachtung der selbstätig arbeitenden Einrichtung war, zur Bedienung ausreichten. Die Gichtgase wurden restlos ausgenutzt und dienten zum Antrieb von 6 Hochofengebläsen zu je 2500 PS und 2 Stahlwerksgebläsen zu je 6000 PS. Der restliche Teil der Gase wurde durch 8 Gasdynamos von je 3000 PS Leistungsfähigkeit verwertet, welche die gesamte Antriebskraft des völlig elektrifizierten Werkes darstellte. Von den Hochöfen gelangte das flüssige Roheisen unmittelbar in zwei Mischer von je 800 t Fassungsvermögen.

Das anschließende Thomaswerk besaß 5 Konverter, die in einer Charge je 35 t Stahl frischten, während die bisherigen Birnen nicht über 15—20 t Inhalt hinausgekommen waren. Auf diese Art stellte sich die Produktionsfähigkeit des Stahlwerks auf 500 000 t pro Jahr. Die hergestellten Stahlblöcke übertrafen mit ihrem Gewicht von 6,5 t um etwa 35—40% die bis dahin gekannten größten Dimensionen.

Ähnliche, alles Bisherige übertreffende Rekordmaße wies auch das Walzwerk auf.

Das bereits vier Jahre bestehende Zementwerk (vergl. S. 36) wurde erheblich erweitert und stellte mit seiner nunmehrigen Leistungsfähigkeit von 2,8 Millionen Faß pro Jahr die größte derartige Anlage Europas, wenn nicht der ganzen Welt dar[3]).

Zum Zwecke einer rationelleren Kohlenversorgung beteiligte sich Thyssen im April 1910 neben der Deutsch-Luxemburgischen Bergwerksgesell-

[1]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 118.
[2]) Vgl. hierzu und zu dem Folgenden: Stahl und Eisen, Jahrg. 1921, S. 430 ff., Rheinisch-Westf. Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 577.
[3]) Nach Essener Volkszeitg., Jahrg. 1912, Nr. 112.

6 H-O"

schaft konsortial an der unweit seiner Hütten gelegenen Saar- und Moselbergwerks A.-G. in Karlingen, indem er durch die Gewerkschaft Deutscher Kaiser etwa 50% des 21 Millionen Mark betragenden Aktienkapitals an sich brachte. Das Bergwerk verfügte über rund 150 Millionen qm Steinkohlengerechtsame, die bisher durch 3 Schachtanlagen erschlossen wurden [1].

Die einzelnen Betriebe wurden durch ausgedehnte Verkehrsanlagen untereinander und mit der vorbeiführenden Strecke Metz—Luxemburg in Verbindung gebracht. Auch war an der Mosel, die unweit vorbeifloß, eine Hafenanlage geplant.

Das Hagendinger Werk war vorwiegend zur Herstellung von Halbfabrikaten gedacht, die in anderen Thyssenschen Werken Weiterverarbeitung finden sollten.

Das Aufsehen, das diese etwa 85 Millionen Mark verschlingenden Rekordanlagen erregten, war ungeheuer. Europäische und amerikanische Zeitungen widmeten dem Werke lange Artikel und versäumten dabei auch nicht, Thyssens überragende Unternehmereigenschaften rühmlichst hervorzuheben [2].

Der einzige Mangel des Werkes war dessen ungenügender eigener Erzvorrat. Thyssens Erze aus Deutsch- und Französisch-Lothringen sowie aus der Normandie reichten auf die Dauer nicht aus, um die unersättlichen Schlünde zu füllen.

c) Thyssens Einflußnahme auf die Lothringer Eisenwerke, A.-G., Ars a. d. Mosel.

Um diesem Erzmangel in etwa abzuhelfen, drang Thyssen Anfang 1912 in die Lothringer Eisenwerke, A.-G., Ars a. d. Mosel, ein. Die Gesellschaft hatte im Jahre 1873 die Eisen- und Kokswerke von Dupont & Dreyfuß übernommen, konnte jedoch trotz verschiedener Modernisierungen und Erweiterungen keine Rentabilität erzielen, so daß mehrfach Sanierungen vorgenommen werden mußten. Der Hochofen- und Erzgrubenbetrieb war schon 1886 bzw. 1887 eingestellt worden. Das Werk hatte im Jahre 1910—1911 einen Verlust von rund ℳ 280000.— zu verzeichnen, der sich für das folgende Jahr sogar verdoppelte [3].

Was Thyssen an dem Unternehmen interessierte, waren dessen wertvolle Erzgerechtsame von insgesamt 1700 ha und deren leichte Erstehungsmöglichkeit [4]. Die Gesellschaft, die insgesamt 20 Millionen Mark investiert hatte, sah sich 1912 genötigt, das Stammkapital zur Beseitigung der Unterbilanz aufs neue zusammenzulegen, und zwar im Verhältnis 5:1, so daß das Stammkapital bis auf ℳ 375000.— herabgedrückt wurde. Die Summe der Prioritätsaktien in Höhe von ℳ 2821000.— blieb dabei unberührt [3]. Trotz dieser Zusammenlegung stand der Preis der neuen Aktien dieses Unternehmens, das noch nie nennenswerte Gewinne abgeworfen hatte, sehr niedrig, so daß Thyssen für weniges Geld das Werk unter seine Kontrolle bringen konnte.

Thyssen beabsichtigte das Unternehmen in Liquidation zu bringen. Als Grund gab er die dauernde Unrentabilität an. In Wirklichkeit aber hoffte er, den gesamten Besitz bei der Liquidation durch die Gewerkschaft Deutscher Kaiser, der Besitzerin der Mehrheitsaktien, billig in seine Hand bringen zu können.

---

[1]) Nach Handb. d. D. Akt.-Ges., Jahrg. 1910—11, II, S. 426/27.

[2]) Die Frkf. Zeitg. (Jahrg. 1912, Nr. 135) bezeichnete Thyssen als den ersten Milliardär in Deutschland. wenn auch nicht bezogen auf sein eigenes Vermögen, so doch auf die Kapitalmengen, die er unumschränkt beherrschte.

[3]) Nach J. O. B. D., Jahrg. 1912—13, S. 442/43.

[4]) Durch die Einbeziehung der Lothringer Eisenwerke in seinen Konzern besaß und kontrollierte Thyssen rund 6000 ha Eisenerzkonzessionen (nach Essener Volkszeitung, Jahrg 1912, Nr. 112).

Da eine derartige Verschleuderung natürlich nicht im Interesse der übrigen Aktionäre lag, das Thyssen als Aufsichtsratvorsitzender aber zu vertreten hatte, wollte er seinen Aufsichtsratposten vorher niederlegen. Aber man hatte seine Pläne durchschaut, und ein Sturm der Entrüstung brach gegen ihn los. Er verblieb also im Aufsichtsrat, setzte die Liquidation aber dennoch durch und konnte so 1914 den wertvollen Besitz für ℳ 550000.— an sich bringen.

Hatte Thyssen gehofft, auf diese Art seinen Erzbedarf sicherstellen zu können, so wurde er arg enttäuscht; denn die Militärbehörde verbot den Abbau der neuerworbenen Felder, da diese innerhalb des Festungsbereichs von Metz lagen.

Das alte Übel, der Erzmangel, blieb also bestehen und bereitete Thyssen, der nun einsehen mußte, daß er mit Hagendingen allzu voreilig gewesen war, große Sorgen für die Zukunft.

Kurz vor dem Kriege hörte man, daß Thyssen mit dem Hause De Wendel in Verhandlungen stände zwecks Fusionierung ihrer lothringischen Werke. Die Anlagen der beiden Unternehmungen vermochten sich gegenseitig auf das vorteilhafteste zu ergänzen, da die De Wendel in Lothringen über ausgedehnte Erzreserven verfügten, wohingegen ihre Hüttenanlagen veraltet waren.

Was an dem Gerücht wahr ist, ist nicht bekannt geworden. Der ausbrechende Krieg hat es bald verstummen lassen.

d) Thyssens Bruch mit Stinnes.

Inzwischen war Thyssens Isolierung noch vollständiger geworden. Stinnes, mit dem er die ganze Zeit Hand in Hand gearbeitet hatte, hatte im März 1910 in aller Stille den Plan der Kanalisierung der Ruhr von Mülheim bis zur Mündung vorbereitet und sich durch heimliche Rundfrage die erforderlichen Stimmen zur Durchdrückung seines Planes gesichert. Von diesem Projekt hatte nur die zu Deutsch-Luxemburg (Stinnes) gehörende Friedrich-Wilhelm-Hütte Vorteil, da diese, im Gegensatz zu den Thyssenwerken, direkt an der Ruhr lag. Als das Projekt der Mülheimer Stadtverordnetenversammlung, der auch Thyssen angehörte, zur Annahme vorgelegt wurde, sprach sich Thyssen dagegen aus, da er sich mit einer derartig einseitigen Begünstigung eines Konkurrenzunternehmens nicht einverstanden erklären wollte. Als der Antrag dennoch mit überwältigender Mehrheit angenommen wurde, fühlte sich Thyssen durch Stinnes überlistet und kehrte ihm erbittert den Rücken. Auch den Stadtverordnetensitzungen blieb er in Zukunft fern.

e) Einführung der Ferngasversorgung der Kommunen.

Ehe wir zur Betrachtung der Kriegszeit übergehen, ist der Vollständigkeit halber noch darauf hinzuweisen, daß Thyssen, der die Gemeinden bereits seit langer Zeit mit Wasser und Elektrizität versorgte, der erste in Deutschland war, der die Kokerei-Ferngasversorgung der Kommunen durchführte. 1910 kam die erste derartige größere Anlage zustande, welche die in der Kokerei des Schachtes 4 erzeugten Gase vermittels einer etwa 50 km langen Hochdruckleitung bis Barmen führte.

Bis heute steht Thyssen auf diesem Gebiete an erster Stelle. Im Jahre 1921 konnte die Zahl der gelieferten Kubikmeter die ersten 100 Millionen erreichen [1]. Das Gasrohrnetz erstreckt sich heute von Barmen im Süden bis Wesel im Norden.

---

[1]) Nach Matschoß.

II. Die Kriegszeit.

Der Krieg, der die gesamte deutsche Wirtschaft in andere Bahnen lenkte, stellte auch die Thyssenwerke vor neue, große Aufgaben.

Schon bald nach Beginn der Feindseligkeiten wurde die nicht mittelbar oder unmittelbar der Verwirklichung der Kriegsziele dienende Produktion eingeschränkt, um alle Kräfte auf die Sicherstellung des Heeresbedarfs zu konzentrieren.

Die schnelle Umstellung, der besonders die Maschinenfabrik unterzogen werden mußte, war ein glänzender Beweis für die organisatorische Begabung der Werksleitungen. Bei dem Zustandekommen des Hindenburg-Programmes stellten die sonst nur friedlichen Zwecken dienenden Mülheimer Werke und die sonstigen Verarbeitungsstätten des Konzerns bereits Waffenschmieden ersten Ranges dar. Die Aufnahme neuer Produktionszweige, wie z. B. des Kanonenbaues, machte außer den Umänderungen auch erhebliche Erweiterungen notwendig. Die bebaute Fläche des Mülheimer Werks, die vor dem Kriege 55 000 qm gezählt hatte, war im Jahre 1917 auf 125 000 qm angewachsen. Die Arbeiterzahl war in derselben Zeit von 3500 auf rund 24 000 gestiegen unter Einschluß von 8000 Arbeiterinnen.

Da die Anforderungen der Heeresleitung immer größer und dringender wurden, mußte die Produktion mit allen Mitteln gesteigert werden, so daß die Belastungsgrenze, die man in normalen Zeiten für die Leistungsfähigkeit für Menschen und Maschinen gezogen hatte, immer weiter ausgedehnt wurde. Die Kostenfrage und die Frage des Betriebsoptimums, die sonst bei den Thyssenwerken im Mittelpunkt aller Erwägungen gestanden hatten, wurden suspendiert, da die Parole lautete: „Höchstleistung um jeden Preis."

So wurde Thyssen eine bedeutsame Stütze der Heeresversorgung. Gleichzeitig wurde auch die Kriegstechnik durch manche Neuerungen, die aus seinen Werken hervorgingen, bereichert.

Besondere Beachtung verdient unter diesen die Vervollkommnung der Ausbeute an Nebenerzeugnissen bei der Gasbereitung, die einen ebenso interessanten wie wichtigen Abschnitt in dem Kapitel: „Wärme- und Ersatzwirtschaft im Kriege" darstellt.

Bereits vor dem Kriege waren in Bruckhausen Versuche angestellt worden, größere Wärmemengen aus der Kohle herauszuwirtschaften und gleichzeitig die Ausbeute an Nebenprodukten, besonders an schwefelsauerem Ammoniak, zu steigern. Da diese kostspieligen Versuche den Erwartungen nicht entsprochen hatten, waren sie schließlich eingestellt worden. Die völlige Isolierung vom Weltmarkt während des Krieges machte aber die Mehrerzeugung von Ammoniak und sonstigen Nebenprodukten zur Lebensnotwendigkeit, so daß die Versuche ohne Rücksicht auf die Kosten mit größtem Nachdruck wieder aufgenommen wurden. 15 eigens zu diesem Zweck konstruierte Drehrost-Gaserzeuger dienten der Durchführung der Experimente, die schließlich unter Anwendung niedriger Temperaturen zur Herstellung der Kaltgase und zur Abspaltung des sogenannten Urteers führten. Hierdurch konnte die Ausbeute an schwefelsauerem Ammoniak von 26 auf 40 kg pro Tonne Kohlen erhöht werden[1]).

Der Urteer zeigte petroleumartige Eigenschaften, so daß es gelang, aus demselben Schmieröle und Staufferfette herzustellen, die infolge der Kriegserklärungen Amerikas und Rumäniens, den Hauptlieferanten dieser für den Fortbestand der Kriegsproduktion unbedingt erforderlichen Schmiermittel, immer knapper geworden waren.

[1]) Nach Zeitschrift des Verein Deutscher Ingenieure, Berlin, 1920, S. 857 ff.

Die Kaltgase besaßen außer ihrem erhöhten Heizwert noch den Vorteil, daß sie farb- und rauchlos verbrannten, wodurch sie sich besonders zur Herstellung feiner S.-M.-Stahlsorten eigneten. Die farblose Flamme gestattete eine leichte Beobachtung des Inneren der Öfen, und der Fortfall von Ruß, Staub und Flugasche machte das Reinigen der Gaswärmekammern, die bei der Verwendung der bisherigen Gase alle vier Wochen vorgenommen werden mußte, überflüssig.

Ferner gelang es, aus dem Urteer leichtflüssige Öle zu gewinnen, die mit dem Namen Phenolöle bezeichnet wurden. Diese besaßen bei dem gleichen Volumen einen doppelt so großen Heizwert wie Kohle und stellten infolgedessen eine ausgezeichnete Energiequelle für Kraft- und Heizzwecke dar. Sie fanden infolge dieser Eigenschaften unter anderem bei der Marine, vor allem bei den U-Booten Verwendung, wozu sie sich noch besonders durch das Fehlen jeglicher Rauchentwicklung sowie durch ihre im Verhältnis zu den bisher verwandten Ölen geringere Explosionsgefahr eigneten.

Welche Bedeutung diese Erfindungen für die Fortführung des Krieges hatten, bedarf keiner weiteren Darlegung. —

1918 erbaute Thyssen in Mülheim eine große Werkstatt zur Herstellung elektrotechnischer Erzeugnisse und kaufte gleichzeitig die elektrotechnische Fabrik der Chr. Weuste & Overbeck, G. m. b. H., Duisburg, an[1]). Durch sein Übergreifen auf dieses neuartige, bisher nur den Spezialfabriken vorbehaltene Gebiet gab er seinem Fabrikationsprogramm eine zukunftsreiche Erweiterung.

Thyssens Emanzipationsbestrebungen, die wir bereits vor dem Kriege beobachtet haben, erhielten während des Krieges eine neue Belebung.

Wie bereits erwähnt, war der Vertrag, auf dem das Kohlensyndikat aufgebaut war, 1915 abgelaufen. Bei den Vorbesprechungen zu dessen Erneuerung stellte Thyssen für sich so hohe Anforderungen, daß die Verhandlungen immer wieder scheiterten und sein Verhalten sicherlich mit ein Grund zur endgültigen Auflösung des Syndikats geworden wäre, wenn der Staat nicht durch eine Bundesratsverordnung die Erneuerung erzwungen hätte.

Es ist kaum anzunehmen, daß die Erzielung einer größeren Quote der wahre Grund zu Thyssens Vorgehen gewesen ist. Viel wahrscheinlicher ist es, daß seine hochgeschraubten Forderungen nur ein Vorwand waren, sich vom Syndikate loszusagen. Er rechnete vermutlich damit, daß nach dem siegreichen Kriege eine große Eisen- und Kohlenhausse einsetzen würde, deren Ausnutzung ihm durch die Fesseln des Syndikates, das er als Großmacht in Kohle und Stahl entbehren konnte, sehr erschwert worden wäre.

6. Abschnitt.

Die Nachkriegszeit.

a) Der Versailler Vertrag und seine Folgen für die deutsche Schwerindustrie.

Durch den unglücklichen Ausgang des Krieges wurde die deutsche Groß-Eisenindustrie aufs schwerste getroffen.

Der Versailler Vertrag raubte ihr durch die Fortnahme der im feindlichen Ausland und in den abgetrennten Gebieten befindlichen Anlagen und Organisationen einen Teil der Stützen, auf denen ihr Riesengebäude aufgeführt war.

[1]) Nach Matschoß.

Vor allem traf die gewaltsame Trennung von Lothringen und Ruhrbezirk die Schwerindustrie am Lebensnerv.

Lothringen hatte innerhalb der Volkswirtschaft mehr und mehr die Funktion einer Produktionsstätte für Roh- und Halbfabrikate übernommen, die es zur Verfeinerung an den Ruhrbezirk weitergab, wogegen die Ruhr Lothringen das nötige Brennmaterial lieferte[1]). Beide Industriezentren waren also infolge dieser großangelegten Arbeitsteilung zu einem einheitlichen, sich gegenseitig bedingenden Organismus verwachsen, der durch die Auseinanderreißung seinen inneren Ausgleich verlor. Gerade diese Zerstörung der gut eingespielten Organisation, auf die sich das gesamte nationale Wirtschaftsleben eingestellt hatte, wirkte sich viel unheilvoller aus, als die rein quantitative Einbuße; denn die verbleibenden Reste, die Anlagen im Ruhrbezirk, verloren zu einem großen Teil ihre Grundlagen.

Dazu kam das Abkommen von Spaa, das einen etwaigen Gesundungsprozeß erschwerte, indem es Deutschland zu einer dauernden Kohlenknappheit verurteilte, so daß sogar auf der Kohle liegende Hüttenbetriebe, wie Thyssen, zum Teil auf die Verwendung von Braunkohlen angewiesen waren.

Die hohe steuerliche Belastung[2]), die innen- und außenpolitische Unsicherheit, sowie die durch den Hungerkrieg physisch und durch die Revolution und ihre Folgen psychisch geschwächte Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte trugen dazu bei, die Lebensbedingungen der Industrie noch mehr zu erschweren.

Ein Ausweg aus dieser üblen Lage konnte der Industrie nur durch eine grundlegende Umgruppierung geboten werden. Fürs erste galt es die anorganisch gewordenen Fragmente wieder zu einer organischen Einheit zusammenzufügen.

Das zweite, nicht minder wichtige Erfordernis war, Produktion und Absatz weitestgehend zu rationalisieren. Beide Notwendigkeiten führten zwangsläufig zu der Konzentrationsbewegung, die im Jahre 1920, nachdem man sich von den ersten Erschütterungen des Krieges und der Revolution erholt hatte, in großem Ausmaße einsetzte und im weiteren Verlauf die heutigen, gewaltigen Konzerne entstehen ließ. Begünstigt wurde diese Bewegung durch die hochgradige Liquidität der Unternehmungen, die teils auf die staatlichen Entschädigungen für die verlorenen Anlagen, teils auf die großen Kriegs- und Inflationsgewinne zurückzuführen ist.

Diese Nachkriegszusammenlegungen sind also in Ursache und Zielsetzung grundsätzlich verschieden von denen, die Thyssen im Auge hatte. Letztere sind ein aus der Wirtschaftsentwicklung von innen heraus erwachsener organischer Vorgang, der sich vollzog unter den ehernen Gesetzen der Wirtschaft und Technik. Erstere sind der Wirtschaft von außen her aufgedrängt, und zwar unter so starkem Zwang, daß die irrationalen Hemmungen, mit denen Thyssen bei den Versuchen, seine Großwirtschaftsidee zu verwirklichen, zu kämpfen hatte, beiseite gedrückt wurden und sich selbst Charaktere wie Kirdorf und Stinnes, die bisher um die Vorherrschaft gestritten hatten, nunmehr zu gemeinsamer Arbeit zusammenfanden.

b) Thyssens Nachkriegskonzentrationen.

Die unheilvollen Bestimmungen des Versailler Vertrages haben auf Thyssen erheblich weniger schädliche Wirkungen ausgeübt, als auf die meisten anderen führenden Konzerne, da die Abtrennung Hagendingens und der lothringischen und französischen Erzgruben im wesentlichen für ihn nur einen quantitativen Verlust darstellte und nicht so sehr eine Störung der inneren Harmonie. Denn den verbleibenden Anlagen war im großen und ganzen die Möglichkeit gegeben, sich selbst zu genügen, bzw. konnten sie verhältnismäßig leicht zu einer autarken Wirtschaft abgerundet werden. Man muß nämlich bedenken, daß nach dem Friedensschluß der Thyssenkonzern, abgesehen von den französischen und lothringischen Erzfeldern, ungefähr die Ausdehnung und Gliederung des Jahres 1910 beibehalten konnte[1]). Der Verlust Hagendingens war insofern weniger schmerzlich, als dieses Werk aus dem Rahmen des geschlossenen Ganzen herausgewachsen war, da seine Leistungsfähigkeit nicht auf die augenblickliche Aufnahmefähigkeit der vorhandenen Weiterverarbeitungsstätten zugeschnitten war, sondern auf eine zukünftige, noch zu steigernde. Durch die Abtrennung Hagendingens verloren auch die darauf eingestellten französischen und lothringischen Erzgruben ihre organische Bedeutung für den Thyssenkonzern.

Es ist nach dem bisher Ausgeführten verständlich, daß Thyssen sich an den Nachkriegskonzentrationen nur zögernd und in relativ geringem Maße beteiligt hat. Er betrachtete die Entwicklung seines Konzerns im wesentlichen für abgeschlossen. Haben die Nachkriegserweiterungen im Verhältnis zur Größe des Thyssen-Konzerns nur untergeordnete Bedeutung, so haben sie dieses erst recht gegenüber der Konzentrationsbewegung der meisten anderen Konzerne. Sie sollen darum im folgenden nur kurz behandelt werden.

Um den Verlust der lothringischen und französischen Erzgruben in etwa zu ersetzen, brachte Thyssen die Mehrheit der Aktien der Bergbau- und Hütten-Aktiengesellschaft Friedrichshütte in Hersdorf, in seinen Besitz. Das Unternehmen besaß außer einem Hochofen-, Stahl- und Walzwerk ausgedehnte Eisengruben im Siegerland[2]).

Außerdem nahm Thyssen durch starke Beteiligung und Aufsichtsratsvertretung Fühlung mit den beiden Schiffswerften, dem Bremer Vulkan, A.-G., Schiffbau und Maschinenfabrik in Vegesack, und der Flensburger Schiffsbaugesellschaft in Flensburg.

Für die Werften glaubte man damals nach der Schmälerung unserer Handelsflotte auf einen guten Beschäftigungsgrad für die kommenden Jahre rechnen zu können. Ferner durfte man erwarten, daß sie infolge ihrer über einen langen Zeitraum sich erstreckenden Produktionsprozesse gegenüber anderen Unternehmungen der eisenverarbeitenden Industrie weniger den Schwankungen der Konjunkturen ausgesetzt sein würden. Sie versprachen daher auch in schlappen Zeiten sichere Abnehmer für Halbfabrikate zu sein. Zwar haben sich diese Erwartungen nicht erfüllt, aber sie scheinen doch bei Thyssens Erwägungen, die beiden Werften seinem Konzern anzugliedern, eine Rolle gespielt zu haben.

Im Jahre 1920 schloß Thyssen mit dem Klöckner-Konzern einen 30jährigen Vertrag zwecks Gemeinbewirtschaftung der Geisweider Eisenwerke, A.-G., in Geisweid bei Siegen. Er hatte zu diesem Zweck die Mehrheit der Stammaktien in seinen Besitz gebracht; über den Rest der Stammaktien sowie die Mehrzahl der Vorzugsaktien verfügte der Klöckner-Konzern. Das Werk unterhielt eine Hochofenanlage, ein Siemens-Martinwerk und 4 Walzwerke.

Eine ähnliche Konsortialbeteiligung zwischen Thyssen und Klöckner besteht bei dem Krefelder Stahlwerk-A.-G. in Krefeld-Fischeln, das außer einem

[1]) Lothringen lieferte 1913: 7 Millionen Tonnen Roheisen = 50% der gesamten dtsch. Erzeugung. Dazu besaß es 40% der dtsch. Hochöfen u. Stahlwerke u. 80% der dtsch. Walzwerke, in der Hauptsache Grobwalzwerke. (Nach Beckmann, S. 4.)

[2]) Die zwar später größtenteils durch die Inflation illusorisch geworden.

[1]) Im Gegensatz dazu wurde z. B. Gelsenkirchen fast seiner ganzen Eisenproduktion beraubt.

[2]) Vgl. hierzu wie zu den folgenden Ausführungen die Anlage 1 im Anhang, aus der weitere Einzelheiten ersichtlich sind.

Stahl-, Hammer- und Preßwerk, Magnet- und Federfabriken betreibt. Zudem verfügt das Werk über sämtliche Aktien der Maschinenfabrik Rheinland A.-G., Düsseldorf, wodurch auch diese dem Thyssen-Konzern einbezogen wird.

Außer zum Klöckner-Konzern laufen durch die Vereinigten Stahlwerke van der Zypen und Wissener Eisenhütten, A.-G., in Köln-Deutz auch Fäden zum Otto-Wolff-Konzern. Auch hier ist neben Thyssen und Otto Wolff Klöckner konsortial beteiligt. Die Werke verfügen über weit ausgebaute Anlagen zur Herstellung von Zwischen- und Halberzeugnissen sowie über Spateisensteingruben mit einer Jahresförderung von 360000 t.

c) Thyssens Nachkriegsbautätigkeit.

Wie bereits gesagt, sind diese Nachkriegsangliederungen gering im Verhältnis zu denen der anderen Konzerne. Während letztere in der Hauptsache sich damit befaßten, sich durch Aufsaugen bereits bestehender Unternehmungen zu erweitern, ging Thyssen wieder seinen besonderen Weg, indem er seine eigenen Anlagen modernisierte und durch Neuschöpfungen erheblich erweiterte.

Im Jahre 1921 erregte Thyssen durch ein gewaltiges Bauprogramm, das sich auf sämtliche Produktionsstufen erstreckte, die Aufmerksamkeit der Fachwelt. Thyssen hatte es aufgestellt, obwohl die Mehrzahl seiner Direktoren sich dagegen ausgesprochen hatte; denn die erheblich gestiegenen Baukosten und die Möglichkeit einer Markbesserung ließen diesen das Risiko recht groß erscheinen, zumal zur Durchführung des Programms eine Anleihe von der damals außergewöhnlich hohen Summe von 250 Millionen Mark aufgenommen werden sollte.

Diese finanzpolitischen Bedenken haben sich im weiteren Verlauf der Inflation als unbegründet erwiesen. Thyssen konnte sein Projekt programmäßig verwirklichen, bis ihm zu Ende der Inflation aus anderen Gründen eine Unterbindung der Bautätigkeit geraten schien. Genaues Zahlenmaterial über die vorgenommenen Erweiterungen hat der Konzern aus bestimmten Gründen nicht an die Öffentlichkeit kommen lassen. Man geht jedoch kaum fehl, wenn man annimmt, daß Thyssen, wenn auch in anderer Zusammensetzung, den größten Teil des Verlustes des Jahres 1918 hat ersetzen können. Einen kurzen Einblick in das Ausmaß der in Angriff genommenen Erweiterungen gewährt die allein den Bergbau betreffende Tabelle auf S. 20/21, welche die Neuanlage von einem einfachen Schacht und 8 Doppelschachtanlagen vorsieht.

Der durch das Valutadumping in den ersten Friedensjahren stark gesteigerte Export hatte Thyssen veranlaßt, seine Ein- und Ausfuhrorganisationen zu vervollkommenen, so daß sie heute den ganzen Erdball mit einem allumfassenden Netz überziehen.

d) Umbenennung der einzelnen Thyssenschen Firmen.

Die im Jahre 1911 unter dem Namen Maschinenfabrik Thyssen & Co., A.-G. in Mülheim-Ruhr von der alten Firma Thyssen & Co. abgetrennte Maschinenfabrik übernahm 1918 unter der neuen Bezeichnung Thyssen & Co., A.-G. die gesamten Mülheimer Anlagen, so daß die Firma heute in zwei große Abteilungen zerfällt:

Abteilung I: Maschinenbau.
Abteilung II: Stahl- und Walzwerke.

Die Abteilung II zergliedert sich ihrerseits wieder in 5 Unterabteilungen. Dazu kommt als selbständige Firma die Schachtbau Thyssen G. m. b. H.

Das andere Stammwerk, die Gewerkschaft Deutscher Kaiser, erhielt

1919 die Bezeichnung August Thyssen Hütte, Gewerkschaft. Im folgenden Jahre wurde sie nach ihren Produktionszweigen aufgeteilt, und zwar in:

1. „Gewerkschaft Friedrich Thyssen" (nach dem Vater August Thyssens genannt). Sie betreibt die Kohlenbergwerke.
2. „Gewerkschaft August Thyssen". Sie umfaßt die Hütten und verwandten Betriebe.

Durch diese neue Organisation wird das Arbeitsfeld der Thyssenschen Stammwerke auch äußerlich in ihre drei großen Arbeitsgebiete zerlegt: Bergbau, Eisen und Stahl, Fertigfabrikate. Daneben mögen zu dieser Neueinteilung auch die damals gepflogenen Erwägungen zur Sozialisierung der Bergwerke mitbestimmend gewesen sein. —

Durch die bisherigen, im großen und ganzen nach chronologischen Gesichtspunkten geordneten und mit wirtschaftlichen Betrachtungen durchsetzten Darlegungen sind die Zusammenhänge der einzelnen Glieder des Thyssen-Konzerns unvermeidlicherweise auseinandergerissen worden. Dieser Mangel der Schilderung soll durch eine tabellarische Zusammenstellung (Anlage 1 im Anhang), die das bisher über den Aufbau Gesagte in knapper Form zu einem übersichtlichen Ganzen zusammendrängt, behoben werden. Die Anlage 1 zeigt die Gliederung des Thyssen-Konzerns nach dem Stande vom 1. Januar 1922[1]) und bringt in ihren einzelnen Spalten das zum Verständnis seiner Struktur und seines Umfanges Notwendige.

Anlage 2 führt uns den kapitalmäßigen Aufbau des Thyssen-Konzerns vor Augen, soweit es sich um Aktiengesellschaften handelt. Da das Kapital der Gewerkschaften, die ihre Bilanzen nicht veröffentlichen und deren Kuxe seit langen Jahren nicht mehr notiert werden, weil sie sämtlich in Händen der Familie Thyssen sind, bei der Aufstellung nicht aufgeführt werden konnte, wird die Vergleichbarkeit des Thyssen-Konzerns mit den anderen großen Industrie-Konzernen Deutschlands gestört. Immerhin fällt das geringe Aktienkapital und noch mehr dessen unbedeutende Zunahme bis zum 1. Januar 1921 in die Augen. Man muß eben bedenken, daß der ganze Konzern Familienbesitz darstellt und die Konzernbildung nicht durch Aktienumtausch oder -emissionen bewirkt worden ist[2]). Die im Verhältnis zum Aktienkapital große Anleihesumme schließt die soeben erwähnte Anleihe von 250000 Millionen Mark ein.

Anlage 3 gibt eine Übersicht über die Beteiligung der verschiedenen Konzerne am Kohlensyndikat, Roheisenverband und Stahlwerksverband. Der letztere ist seit dem 1. Juli 1920 aufgelöst. Die sich auf ihn beziehenden Ziffern stellen die letztgültigen Beteiligungen dar. Auch diese Gegenüberstellung gibt kein genaues Bild, da verschiedene Konzerne sich inzwischen Werke angegliedert hatten, die an den Syndikaten bisher nicht beteiligt waren.

Anlage 4 gewährt dagegen einen genauen Einblick in die produktionstechnische Leistungsfähigkeit der Konzerne am 1. Januar 1922.

---

[1]) Der Aufbau des Konzerns ist bis zum heutigen Tage im wesentlichen unverändert geblieben, doch hat sich die produktionstechnische Leistungsfähigkeit, wie bereits erwähnt wurde, inzwischen stark gesteigert. Leider ist es zur Zeit nicht möglich, neuere Zahlen zu bringen, da der Konzern seit dem Ruhreinbruch der Öffentlichkeit keinen Einblick mehr in seine inneren Verhältnisse gewährt hat. Es soll daher in den Anlagen mit geringen Änderungen und Ergänzungen auf die letztbekannten, bei Troß zusammengestellten Zahlen, die den Stand vom 1. Januar 1922 widerspiegeln, zurückgegriffen werden. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, mußte dieser Stichtag auch bei den Anlagen 2, 3 und 4 zugrunde gelegt werden.

[2]) Vgl. hierzu die Ausführungen auf Seite 66ff.

C. Thyssens Eigentümlichkeiten.

I. Thyssen als Unternehmer.

Die bisherigen Ausführungen führten uns das Lebenswerk eines Mannes vor Augen, der es verstanden hat, innerhalb von vier Jahrzehnten sein Unternehmen aus bescheidenen Anfängen zu einer wirtschaftlichen Großmacht ersten Ranges emporzuarbeiten. Es ist erstaunlich, daß dieser seltsame Mann alle Konkurrenten überholen und sie mehr oder weniger zwingen konnte, seinen Spuren zu folgen, obwohl er zu Beginn seiner Laufbahn nur 70 Arbeiter beschäftigte, während jene zum Teil über 1000 und mehr Arbeitshände verfügten und sich auf alte, klangvolle Namen und bedeutenden Kapitalbesitz stützen konnten.

Wenn man bedenkt, daß Thyssen seine Erfolge weder der anfänglichen Einbringung eines Monopols[1]) oder bedeutender Kapitalmengen verdankt noch sonstigen außergewöhnlichen, nicht auch der Konkurrenz gebotenen Umständen, so bleibt nichts anderes übrig, als das Geheimnis seines Erfolges in seiner Person, in seinen hochwertigen Unternehmereigenschaften zu suchen.

a) Thyssen als Techniker.

Thyssens Größe liegt auf wirtschaftlichem Gebiete. Selbstschöpfender Ingenieur ist er trotz seines reichen technischen Wissens nur in geringem Maße gewesen. Dafür hat er es aber verstanden, einen Stab hervorragender Techniker um sich zu versammeln. Er selbst begnügte sich damit, deren Ideen wirtschaftlich auszubeuten, eine Aufgabe, der er in mustergültiger Weise gerecht geworden ist.

Daneben verfolgte er persönlich alle sonstwo auftauchenden technischen Neuerungen, darunter besonders die produktionstechnischen, mit peinlicher Genauigkeit, auch den scheinbar unwesentlichen volle Beachtung schenkend. Ein besonders dankbares Beobachtungsfeld bot ihm Amerika, das er regelmäßig studienhalber bereisen ließ. Seine außergewöhnliche Kombinationsgabe verlieh ihm die Fähigkeit, sich die etwaigen Ausnutzungsmöglichkeiten der Neuerungen bis in ihre letzten Auswirkungen plastisch vor Augen zu führen, so daß er mit sicherem Blick aus der Menge des Wertlosen das Wertvolle herauszufinden verstand. Hatte er etwas als erfolgversprechend erkannt, dann scheute er keine Kosten und Mühen, um die gegebenen Chancen in der Praxis auszuwerten.

Wir sehen, sich auf diesem Gebiete zwei scheinbare Gegensätze berühren, die, in Thyssens Persönlichkeit beruhend, diese für viele zu einem Rätsel machen. Auf der einen Seite legte Thyssen eine weitgetriebene Sparsamkeit an den Tag, die oberflächliche Beobachter vielfach als Geiz ausgelegt haben; auf der anderen Seite hingegen schien ihm bei der Erprobung und Ausbeutung technischer Neuerungen das Kostenbewußtsein völlig abhanden gekommen zu sein.

Durch dieses großzügige Vorgehen wurde Thyssen auf vielen Gebieten zum Schrittmacher des technischen Fortschrittes. Besonders in produktionstechnischer Beziehung war Thyssen stets eifersüchtig darauf bedacht, die Führung zu erhalten

[1]) Wie z. B. Krupp.

bzw. zu behalten. Bei jedem Werk wußte er irgendwelche aufsehenerregende Rekorde zu schaffen; hier waren es die leistungsfähigsten Hochöfen, dort die größten Stahlwerke, an anderer Stelle das vielseitigste Fabrikationsprogramm. In der Gaserzeugung, in der Zementfabrikation, kurz, fast auf allen Gebieten, auf denen er sich betätigt hat, war er zeitweilig der größte, der modernste. Veraltete Anlagen gab es bei ihm nicht. Es ist verschiedentlich vorgekommen, daß kaum in Betrieb genommene, kostspielige Anlagen wieder abgebaut wurden, um noch neueren, wirtschaftlicher arbeitenden zu weichen, so daß seine Umgebung zuweilen über ihn den Kopf geschüttelt hat.

Gerade in dieser seiner Taktik, die einen ausgesprochen amerikanischen Zug trägt, haben wir eine Erfolgskomponente von nicht zu unterschätzender Bedeutung zu suchen. Das Gros der damaligen Unternehmer konnte sich infolge des diesen mehr oder weniger angeborenen Hangs zum Konservativen sowie der Neigung, die vor Augen liegenden Gegenwartskosten stärker zu empfinden als deren ungewisse zukünftige Erträge, nur schwer zu den häufigen Umstellungen entschließen, die durch die dauernd in Fluß befindlichen neuartigen Produktionsmethoden bedingt waren. Thyssen hingegen kannte derartige irrationalen Hemmungen nicht, so daß er immer wieder einen Vorsprung gewann, der ihn schließlich alle anderen Stahl- und Eisenproduzenten weit überholen ließ.

Dabei hütete er sich sehr, in den Fehler einiger seiner Zeitgenossen zu verfallen, die, durch den überschnellen technischen Fortschritt geblendet, diesen schließlich als Selbstzweck empfanden und so wirtschaftlich schwer geschädigt wurden. Thyssen war ein viel zu nüchterner Rechner, als daß er über diesem Streben nach technischer Vervollkommnung das Augenmaß für die Wirtschaftlichkeit hätte verlieren können. Die Technik war ihm nur Mittel zum Zweck, der rationellere Produktion und erhöhte Kapitalbildung hieß, und letzten Endes auf Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt auslief.

Diese produktionstechnischen Rationalisierungsbestrebungen führten Thyssen zuerst zwangsläufig zu einem systematischen Hinarbeiten auf die Massenproduktion und den reinen Großbetrieb, dem als weitere Konsequenz der Ausbau in die Vertikale folgte.

Seine stärkste Seite lag in der Entwicklung des gemischten Betriebssystems, dessen Vervollkommnung er mit einer Folgerichtigkeit und einer inneren Kraft betrieben hat wie kein anderer.

Noch bei Ende des Krieges wies sein Fabrikationsprogramm eine von keiner Konkurrenzfirma auch nur annähernd erreichte Mannigfaltigkeit auf.

Wie bereits erwähnt, machte sich schon vor Thyssens Übergreifen auf benachbarte Produktionsstufen in der Schwerindustrie die Tendenz zum vertikalen Ausbau bemerkbar.

Untersucht man diese Bewegung auf ihre Ursachen, so wird man fast nur auf technische, oder doch damit in engstem Zusammenhang stehende Motive stoßen[1]). Daher sind derartige Verschmelzungen verhältnismäßig selten und haben durchweg nach Erreichung ihres nahe gesteckten Zieles schnell ihren Abschluß gefunden.

Thyssen kommt nun das Verdienst zu, in diese Bestrebungen einen neuen, wirtschaftspolitisch-orientierten Geist hineingetragen und sie zu einem fein durchdachten System ausgestaltet zu haben. Erst durch seine geschickte Kombination der technischen und wirtschaftlichen Expansionskräfte war die ungeheure Aus-

[1]) Vgl. Beckmann, S. 3.

dehnung seines Unternehmens möglich und dessen unübertroffene Leistungsfähigkeit [1]).

b) Thyssen als Wirtschafter.

1. Thyssen und seine Trustidee.

Thyssens große wirtschaftliche Ideen mögen, als Prinzip gesehen, nicht als originär anzusprechen sein. Sie haben vor ihm zumeist schon die Köpfe anderer, insbesondere amerikanischer Wirtschafter beschäftigt. Aber er hat es verstanden, die besten dieser Ideen für seine Verhältnisse zweckentsprechend umzugestalten und sie konsequent und großzügig in die Praxis zu übertragen.

Thyssen ist der erste gewesen, der die nutzbringende Anwendbarkeit der amerikanischen Großwirtschaftsideen, die seinerzeit in der alten Welt noch allgemein für eine verdammenswerte wirtschaftliche Entartung angesehen wurden, für die heimische Wirtschaft erkannt und sie zur Richtschnur für sein Arbeitsprogramm machte.

Er erblickte das Wirtschaftideal in der Zusammenfassung der deutschen oder zumindest der westlichen Schwerindustrie zu einem einheitlichen Wirtschaftssubjekt, wobei ihm als Vorbild der amerikanische Trust in seiner ursprünglichen Form vorgeschwebt haben mag [2]).

Die Vorteile dieses Systems ergeben sich insbesonders aus der Möglichkeit, den gesamten in Frage kommenden Produktionsapparat nach den Anweisungen einer einzigen Zentrale arbeiten zu lassen.

Es gestattete, die Rationalisierungsmaßnahmen, die zum gemischten Großbetrieb geführt hatten, auf die Gesamtproduktion zu übertragen, wodurch ihr Nutzeffekt, der in einer gewissen Proportion zur Größe des Anwendungsobjektes steht, betriebswirtschaftlich wie auch volkswirtschaftlich betrachtet, eine erhebliche Steigerung erfahren mußte.

Durch die Planwirtschaft konnte die nationale Gütererzeugung auf die einzelnen vorhandenen Betriebsstätten arbeitsteilig zerlegt werden unter Berücksichtigung der jeweiligen örtlichen Produktionsbedingungen sowie im Hinblick auf Spezialisierung und Normalisierung.

Betriebe, deren Aufwand in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zu ihren Erträgen stand, konnten, wenn der Grund dazu im Kapitalmangel, minderwertiger Leitung oder sonstigen abänderlichen Umständen lag, saniert werden. Andernfalls legte man sie still, um ihre Produktionsquote zur Steigerung der auf der „großen Zahl" beruhenden Ökonomie auf andere Produktionsstätten zu übertragen.

Denkt man ferner an die volkswirtschaftliche Kräftevergeudung durch den Konkurrenzkampf, an den Energieverlust, den der Zwischenhandel durch volkswirtschaftlich zweckloses Überwinden von Raum und Zeit verursacht, an die Kapitalinvestierung in unwirtschaftliche Produktionsmittel, oder in ihrer Gesamtheit nach, durch die Zersplitterung bedingte, hypertrophische Lagerbestände, so fällt es nicht schwer zu erkennen, welch ungeheure Energiemengen, die der bisherige Wirtschaftspartikularismus nutzlos absorbiert oder zum mindesten gefesselt hatte, für produktive Zwecke freigesetzt werden konnten.

---

[1]) Nur so ist zu verstehen, daß Thyssen vor dem Zustandekommen des Stahlwerksverbandes den Stahl um 10—15 Mk. unter Tagespreis auf den Markt werfen konnte und bei größeren Aufträgen notorisch jeden Mitbewerber kräftig unterbot. (Nach Rhein.-Westf. Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 589). Dabei wußte er noch gute Gewinne zu erzielen, geschweige daß er die vielfach laut werdenden Vermutungen wahr machte, daß er bei derartigen Preisen bald ausgewirtschaftet haben würde.

[2]) Vollkommenes Monopol, Zentrale Leitung in Händen eines board of trustees.

Die oben angedeuteten technischen und wirtschaftlichen Rationalisierungsmöglichkeiten gestatteten ein Senken der Verkaufspreise und damit eine Steigerung des Absatzes. In demselben Sinne wirkte auch der in Tiefe und Breite ausgedehnte Trust im Hinblick auf die Addition der anzahlmäßig gesteigerten Zwischen- bzw. Einzelgewinne.

Ein weiterer Vorzug dieser Struktur war, daß die partiellen Konjunkturschwankungen, die infolge ihrer scharfen Spitzen nach oben und unten bisher der Schrecken der Unternehmer gewesen waren, innerlich zum Ausgleich gebracht werden konnten.

Auf die totalen Konjunkturschwankungen wirkte der Trust zum mindesten abschwächend. Seine Monopolstellung gab ihm, sofern sie nicht durch überlegene Auslandskonkurrenz bedroht war, die Möglichkeit, Angebot und Nachfrage durch Regulierung der Produktion und Anpassen der Preise an Kaufkraft und Bedarf jeweils dem wirtschaftsharmonischen Zustande nahezuhalten.

Neben der Fähigkeit, die Absatzverhältnisse seinen Zwecken entsprechend zu gestalten, gewährte das neue System auch eine überlegene Stellung auf dem Markt nach der Einkaufsseite hin.

Des weiteren wäre es dem riesigen Wirtschaftsblock nicht schwer gefallen, den Kapitalmarkt unter seine Herrschaft zu bringen und maßgebenden Einfluß auf die Politik zu gewinnen. Auch bot seine Masse ein wirksames Gegengewicht gegen die immer stärker werdenden Arbeiterkoalitionen.

Durch alle diese Momente mußte sich eine derartige Steigerung der Leistungsfähigkeit erzielen lassen, daß die Erzeugnisse aller anderen Wirtschaftssysteme im Konkurrenzkampfe unterliegen mußten.

2. Thyssen und die Unternehmerverbände.

Nun liegt die Frage nahe, warum Thyssen sich gerade auf die damals so verschriene Trustform festlegte und nicht ähnliche Wirkungen von den mit dem damaligen Zeitgeist eher in Einklang zu bringenden Unternehmerverbänden erhoffte.

Zum Teil ist die Erklärung bereits in dem soeben Ausgeführten enthalten. Der große Motor zu allen Maßnahmen Thyssens heißt Erhöhung der Produktivität im Hinblick auf den Weltmarkt.

Nun sind die Verbände, in welcher Form sie auch bestehen mögen, ihrem ganzen Wesen nach viel weniger zur Erreichung dieses Zieles geeignet, als eine allumfassende Einzelunternehmung, zum Teil stehen sie sogar diesen Zwecken direkt entgegen.

Die Verbände kranken sämtlich an dem Konflikt, der zwischen Klein- und Großproduzenten bzw. reinen und gemischten Werken natürlicherweise bestehen und besonders in Zeiten der Hochkonjunkturen und Krisen zutage treten muß.

Nehmen wir z. B. die kleinen Kohlenzechen, die infolge ihrer meist veralteten Anlagen mit verhältnismäßig geringem stehenden Kapital arbeiteten. Eine wesentliche Produktionssteigerung der durchweg im vollen Abbau stehenden, eng begrenzten Felder war durch die geologische und technische Gestaltung der Gruben sehr erschwert, so daß sie mit stark progressierten Kosten verknüpft gewesen wäre. Eine Erhöhung der Gewinne durch Produktionssteigerung kam also nicht in Frage, so daß selbst bei steigernder Nachfrage die Preiserhöhung die einzige Möglichkeit bot, die Konjunktur auszunutzen.

Anders die großen modernen Gruben des Nordens, die in ihrem ausgedehnten Felderbesitz große Ausbeutungsreserven bargen. Ihre gesamten, erheb-

liche Kapitalmengen bindenden Anlagen waren von Anfang an auf Höchstleistungen zugeschnitten und machten infolgedessen die Abbaukosten stark degressiv. Ihre Devise mußte also lauten: größtmöglicher Umsatz bei kleinem Einzelnutzen.

In Depressionszeiten war für die kleinen Zechen die Produktionseinschränkung das gegebene Abwehrmittel gegen die Ungunst der Wirtschaftslage, da eine Preissenkung nicht möglich war; denn das Preisniveau, das sich nach den unter den ungünstigsten Verhältnissen produzierenden Betrieben richtete, lag für diese nur wenig über ihren Selbstkosten. Eine Einschränkung der Förderung war zudem verhältnismäßig leicht zu ertragen. Denn die Betriebskosten bestanden zum weitaus größten Teil aus Arbeiterlöhnen, die durch Entlassungen reduziert werden konnten, so daß der Gesamtkostenanteil pro Einheit nur wenig stieg.

Bei den kapitalintensiven Betrieben bedeutete die Einschränkung dagegen eine starke Erhöhung der Kostenquote, zu der man sich nur mit größtem Widerstreben bereit fand.

Ähnliche Interessengegensätze bestanden zwischen den kleinen und großen Betrieben der Eisen- und eisenverarbeitenden Industrie, die besonders kraß zwischen den reinen und gemischten Werken hervortraten.

Die Unternehmerverbände sind infolge ihrer Verpflichtung, allen Mitgliedern die Existenz zu sichern, gezwungen, ihre Politik auf die Interessen ihrer schwächsten Unternehmungen abzustellen. Sie wurde in den Kinderjahren der Verbände häufig darin erblickt, zu Zeiten der Hochkonjunktur die Preise kräftig in die Höhe zu treiben und zu Depressionszeiten deren Sinken zu verhindern[1]). Erst später ließen die schlechten Erfahrungen dieser kurzsichtigen Politik die Erkenntnis verallgemeinern, daß es für die Verbandsmitglieder wie für die gesamte Wirtschaft vorteilhafter sei, eine größere Gleichmäßigkeit in Preis- und Absatzverhältnissen zu erwirken, als mit allen Mitteln die Augenblickserfolge des Haussetaumels auszunutzen, denen daraufhin ein um so empfindlicherer Rückschlag folgen mußte. Besonders die Einsicht, daß zu Depressionszeiten ein mutvolles Senken der Preise das gegebene Mittel darstellt, die Krise abzukürzen und den Ausgleich zu bringen, hat erst spät größere Verbreitung gefunden. Ihre Verwirklichung stößt zuweilen heute noch auf Widerstand.

Die Verbände waren also nicht in der Lage, den Wünschen der Großproduzenten vollauf gerecht zu werden. Wohl konnten sie diesen durch ihre Einheitspreise eine Differentialrente gegenüber den weniger rationell arbeitenden Betrieben sichern; aber sie nahmen ihnen auf der anderen Seite die Möglichkeit, die stark lockenden Vorteile aus ihrer Kostendegression zu ziehen, ein Nachteil, der noch dadurch verstärkt wurde, daß die hohen Preise die Nachfrage vielfach niederhielten.

Die Preispolitik, die in der Hand eines Trusts besonders zu Depressionszeiten ein vorzügliches Mittel zur Regulierung des Absatzes abgibt, findet in einem Verbande zudem enge Grenzen. Derart radikale Maßnahmen, wie z. B. Henry Ford sie nach seiner Autobiographie bei Absatzstockungen anwandte, indem er mit dem Preis unter die Selbstkosten ging und infolge der dadurch hervorgerufenen Belebung der Nachfrage bald wieder mit Gewinn arbeiten konnte, dank der stark degressiven Kosten, sind bei einer Vielheit von Interessenten nicht durchführbar. Es würde einem großen Teil an Einsicht und Mut fehlen, diese Politik zu verfolgen, abgesehen davon, daß bei manchen auch gar nicht die Möglichkeit dazu bestehen würde. Eine derartige Taktik ist ein Privileg der wirtschaftlich starken Großbetriebe.

[1]) Die Folge dieser Taktik bestand zumeist darin, daß sie die guten Konjunkturen frühzeitig zu Fall brachte, während die Krisen in die Länge gezogen und ihre unheilvollen Wirkungen durch Infizierung immer weiterer Kreise unverhältnismäßig stark verschlimmert wurden.

Die Interessengegensätze zwischen Groß- und Kleinunternehmer sind demnach unüberbrückbar und konnten nur zu notleidenden Kompromißzuständen führen, die in bezug auf die Preispolitik in der Hauptsache darin bestanden, daß in der Ausnutzung der monopolistisch bedingten Preismacht Maß gehalten wurde.

Was die Produktionskontingentierung anbelangt, so finden sich die Großunternehmen nur selten bereit, die Marktsicherheit gegen eine Knebelung ihrer Entwicklungsmöglichkeiten einzutauschen. Wir sehen die meisten daher sich den Verbänden erst dann anschließen, wenn die Forderung auf Produktionsbeschränkung für sie zu einer bedeutungslosen Formel geworden ist, indem ihnen auf Umwegen die Möglichkeit gegeben wurde, die Produktion dennoch nach ihrem eigenen Ermessen zu regeln[1]).

Weitere Nachteile haben die Verbände dem Trust gegenüber dadurch, daß sie nicht oder doch nur in geringem Umfange die geschilderten produktionstechnischen Vorzüge der zentral geleiteten Einheitsunternehmung aufweisen können. Ihre einzelnen Unternehmungen behalten immer noch eine gewisse Selbständigkeit. Veraltete, unwirtschaftlich arbeitende Betriebe werden auf Kosten der anderen aufrechterhalten, da ihre Inhaber nicht gewillt sind, sie aufzugeben, und ihnen vielleicht Mittel und Fähigkeiten fehlen, sie zu modernisieren. Auch eine rationelle örtliche Arbeitsteilung wird in den meisten Fällen an dem Widerstand der Unternehmer scheitern. Ein Austausch von Erfahrungen und Beamten endlich ist nur in beschränktem Umfange möglich.

Nach alledem ist es unzweifelhaft, daß ein Wirtschaftsblock, wie Thyssen ihn sich gedacht hatte — rein ökonomisch betrachtet —, allen auf syndikatlicher Grundlage stehenden Zusammenschlußformen überlegen sein mußte.

Thyssen war infolgedessen anfänglich durchaus Gegner der Unternehmerverbände, die er lediglich als Notbehelf der wirtschaftlich Schwachen ansah. Er war nicht gewillt, sich durch deren entwicklungshemmende Tendenzen das Tempo verlangsamen zu lassen, das ihn seinem Ziele, der Eroberung des Marktes durch eigene Kraft, zusehends näher brachte. Er konnte sich auch nicht mit dem Gedanken befreunden, die minder lebenskräftigen Teile der Wirtschaft, die für ihn nichts weiter als Konkurrenten waren, durch künstliche Nahrungszufuhr am Leben zu erhalten. Zudem befürchtete er, daß durch die vorübergehenden Treibhauserfolge der Syndikate das allgemeine Interesse für die Erstarkung der Wirtschaft von innen heraus erlahmen und somit die Durchführung seiner Großwirtschaftspolitik erschwert werden würde.

Sein Fernbleiben von den Syndikaten fiel ihm um so leichter, als die Vorteile, die sein Beitritt bringen konnte, ihm zum größten Teil auch als Außenseiter zugute kamen.

Nachdem die Unternehmerverbände ihre Kinderkrankheiten hinter sich hatten, die dadurch noch verschlimmert worden waren, daß die Grundlagen und Voraussetzungen der starren Verträge durch den schnellen technischen Fortschritt sich dauernd geändert hatten, wurden sie zu einem Wirtschaftsfaktor, an dem Thyssen nicht länger achtlos vorbeigehen konnte.

Zudem machte sich um die Jahrhundertwende im Wesen der Verbände

[1]) Vgl. Eintritt der Hüttenzechen in das Kohlensyndikat, S. 40.

ein Umschwung bemerkbar. Von einer Körperschaft zur Erhaltung der zersplitterten Klein- und Mittelbetriebe wandelten sie sich allmählich in ihr Gegenteil um, indem sie diesen durch das erdrückende Übergewicht der Großbetriebe allmählich den Atem abschnürten.

Als Thyssen diese neuartigen Tendenzen erkannte, trat er den Syndikaten bei (1903) und suchte deren Entwicklung in seinem Sinne zu beeinflussen.

Es verdient jedoch ausdrücklich hervorgehoben zu werden, daß Thyssen seine innerliche Abneigung gegen die Syndikate nie hat aufgeben können. Er ist den übrigen Mitgliedern stets ein unangenehmer Genosse gewesen. Mehr als einmal hat er durch seine hochgespannten Forderungen die Verbände an den Rand des Abgrundes gebracht. Er sah in ihnen eben nur eine gegebene Tatsache, aus denen er für seine eigene Zwecke so viel wie möglich herauszuholen versuchte [1]).

Die Hauptrepräsentanten der Unternehmerverbände, das Rheinisch-Westfälische Kohlensyndikat und der Stahlwerksverband, wurden nach ihrer Neuorietierung bzw. Gründung (1904) zu ausgesprochenen Interessenvertretungen der gemischten Großbetriebe. Die Klausel, die den gemischten Betrieben den syndikatsfreien Kohleneigenverbrauch einräumte [2]), führte dazu, daß die ganze Last der Produktionsbeschränkung faktisch auf die Kleinbetriebe abgewälzt wurde, so daß diese zuweilen zu Feierschichten gezwungen waren, während die Hüttenzechen mit Überstunden arbeiteten. Durch diese ungleiche Behandlung wurden die kleinen Zechen mehr und mehr in den Hintergrund gedrängt.

Ähnlich erging es den reinen Eisen- und Walzwerken. Sie zeigten sich auf die Dauer den rationeller arbeitenden Betrieben, welche die Syndikatspolitik unter ihre Herrschaft gebracht und völlig auf ihre eigenen Interessen abgestellt hatten, nicht mehr gewachsen. Es bestand für sie, wie auch für die Mehrzahl der kleinen Zechen schließlich keine andere Rettungsmöglichkeit, als sich den Großbetrieben, insbesondere den gemischten Werken, anzuschließen.

Dieser Werdegang führte auf bedeutend bequemerem Wege zu dem Ziele, zur Ausschaltung der wirtschaftlich Schwachen, als der rücksichtslose Konkurrenzkampf.

Auch andere, durch die Syndikate ausgelöste Momente schienen Thyssen in Richtung auf die erstrebte Großwirtschaft zu wirken und wurden insofern von ihm kräftig gefördert.

Die Bindungen der zusammengeschlossenen Unternehmungen, die anfangs nur aus losen Abmachungen bestanden hatten, wurden immer enger und fester. Stück um Stück wurde den einzelnen Unternehmungen die Selbständigkeit beschnitten. Die Verbände wurden zu selbständigen juristischen Personen und stellten sich zwischen Abnehmer und Produzenten, deren bisherige engen Beziehungen durch die Nivellierung der Preise und die daraus folgende allmähliche Normalisierung der Qualität noch weiter gelockert wurden.

Die unter Thyssens Mitwirkung zustande gekommene Überleitung des Trägerverbandes, des Halbzeugverbandes und der Schienen- und Schwellengemeinschaft in den Stahlwerksverband sowie die Einbeziehung des Kokssyndikats und des Brikettverkaufsvereins in das Kohlensyndikat bedeutete für Thyssen auch in anderer Hinsicht eine weitere Etappe auf dem Wege zur einheitlichen Großwirtschaft. Diese Verschmelzungen leiteten nämlich die Systematisierung des Kartellwesens in der Montanindustrie ein, indem sie die zu einer gewissen Reife gediehenen Kartelle der einzelnen Produktionsstufen zu ausgedehnteren, übergeordneten Körperschaften zusammenfaßten.

[1]) Ähnlich Frankfurter Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 135 und Deutsche Bergwerks-Zeitung, Jahrg. 1922, Nr. 115.

[2]) Vgl. S. 40.

Später taten die großen, von Thyssen stark beeinflußten Syndikate noch einen weiteren Schritt dadurch, daß sie eigene Unternehmungen für Rechnung des Verbandes übernahmen. Der § 2 des Gesellschaftsvertrages des Stahlwerksverbandes lautete: „Gegenstand des Unternehmens ist An- und Verkauf von Eisen- und Stahlerzeugnissen aller Art, der Erwerb von Industrieunternehmungen aller Art, der Betrieb von Unternehmungen aller Art, die auf Lagerung, Absatz und Beförderung von Eisen- und Stahlerzeugnissen gerichtet sind, sowie die Beteiligung an solchen Unternehmungen." Ähnlichen Sinn hat § 2 des Gesellschaftsvertrages des Kohlensyndikates.

Hinter diesen Paragraphen glaubte man vielfach die Brücke zu erkennen, über die die Entwicklung langsam zum Trust gedrängt werden sollte.

Auf Grund des § 29 der Satzungen des Stahlwerksverbandes hat der Verbandsvorstand die Befugnis, „zum Zweck der Herbeiführung einer vorteilhafteren Erzeugung" mit einzelnen Mitgliedern Abmachungen zu treffen, wodurch diese gegen Entschädigung auf die Herstellung und Lieferung bestimmter Erzeugnisse verzichten sollen, um diese auf andere Syndikatsmitglieder übertragen zu können.

Diese bedeutungsvollen Bestimmungen, die der Verbandsleitung tief in die internen Betriebsverhältnisse der angeschlossenen Unternehmungen eingreifende Befugnisse einräumten, brachten die Syndikate, soweit sie die Produktionsregelung betrafen, dem Trust schon ziemlich nahe.

Die Wirtschaftsentwicklung schien also auf zwei Wegen der Trustform zuzustreben, erstens auf dem Wege der immer größeren Umfang annehmenden Betriebszusammenlegungen und zweitens auf dem Wege der zunehmenden Objektivierung der Betriebe durch die syndikalische Regelung ihrer Produktions- und Absatzverhältnisse.

Die Frage, warum es Thyssen trotz dieser Entwicklungstendenzen und trotz der unverkennbaren Vorteile des großwirtschaftlichen Einheitsunternehmens nicht möglich war, sein Wirtschaftsideal zur Verwirklichung zu bringen, ist bereits an anderer Stelle beantwortet worden.

3. Thyssen und das Finanzierungswesen.

Thyssen ist einer der wenigen gewesen, die in der Ära des Aktienwesens ihre eigenen Wege gegangen sind. Folgt man seinen Spuren, so findet man reichlich Gelegenheit, sich von seiner Eigenart und seinem finanzpolitischen Genie zu überzeugen.

Die Finanzgeschichte der Thyssenwerke spielt sich ab zwischen zwei entgegenstehenden Polen, einem unersättlichen, durch den gewaltigen Ausdehnungsdrang bedingten Kapitalhunger auf der einen Seite und einem zähen Bestreben, die Geschäftsführung von jeder Beeinflussung durch das Fremdkapital freizuhalten, auf der anderen Seite. Thyssen hat es in geradezu genialer Weise verstanden, diese beiden Gegensätze miteinander in Einklang bringen.

In der Jugendzeit seiner Werke gestaltete sich deren Finanzierung verhältnismäßig einfach. Das Kapital vermehrte sich im wesentlichen aus den laufenden Erträgen der Wirtschaft und aus seinen Spekulationsgewinnen. Daneben traten Hypotheken, Privatdarlehen und Lombardkredite, zu denen seine Effektenbestände eine breite Grundlage boten.

Dieses relativ wenig ausdehnungsfähige System der Kapitalbeschaffung hat

Thyssen in den ersten zwei Jahrzehnten in eine chronische Geldknappheit versetzt und ihn des öfteren in ernstliche Verlegenheit gebracht. Es gab verschiedentlich Zeiten, besonders anfangs der neunziger Jahre, daß man die Thyssenwechsel — es war kein Geheimnis, daß die einzelnen Thyssenwerke große Finanzwechsel aufeinander zogen — mit unverkennbarem Mißtrauen betrachtete. Selbst Leute wie Haniel, Krupp, Baare u. a. sahen damals in dem „Eindringling" eine vorübergehende Erscheinung, deren Tage gezählt seien[1]). Als auch die Finanzpresse ungeniert Thyssens Kreditwürdigkeit bezweifelte, veröffentlichte er in der Kölnischen Zeitung eine Aufforderung an seine sämtlichen Gläubiger, die kreditierten Beträge in Mülheim an einem bestimmten Termine in Empfang zu nehmen. Alle Forderungen wurden restlos erledigt, so daß Thyssen durch diesen wirkungsvollen Trick seinen Kredit neu befestigen konnte.

Von nun an beginnt in Thyssen der eigentliche Finanzstratege lebendig zu werden, der schließlich Banken- und Kapitalmarkt seinem Willen unterwerfen konnte.

Die Form der Aktiengesellschaft sagte ihm nicht zu. Zum mindesten kamen Aktienemissionen als Mittel zur Kapitalbeschaffung für ihn nicht in Frage[2]). Unter keinen Umständen wollte er durch die Dividendenpolitik oder die Risikoscheu der Aktionäre in seinen Transaktionen behindert sein, ebensowenig wie durch die „Wünsche eines befreundeten Bankenkonsortiums". Das Prinzip des „Herr-im-Hause-sein" stellte er über alles.

Nie hätte Thyssen seine beispiellosen Erfolge erzielen können, wenn die Entfaltung seiner Tatkraft von der Zustimmung anderer Interessenten abhängig gewesen oder auch nur durch erforderte Rücksichtnahme behindert gewesen wäre. Auch hätte er unter diesen Bedingungen nicht den von ihm so sehr geschätzten Vorteil gehabt, in aller Stille disponieren und zuweilen überraschend schnell handeln zu können.

Dem Markt entnahm er das Kapital nur in Form von Obligationen, dieses allerdings in ausgedehntem Maße. Sie dienten zuweilen nur dazu, einer der juristisch selbständigen Schwesterunternehmungen, der infolge ihrer Jugend der Kapitalmarkt noch verschlossen war, die nötige Lebenskraft zuzuführen.

Er wußte dem Kapital eine sich innerhalb seines Konzerns fast hemmungslos auswirkende Fluktuierbarkeit zu geben, die es aus den jeweiligen Überschußgebieten immer wieder den Stellen des größten Bedarfs zuführte, und zwar meistens in Form von Darlehen. Durch diese Finanzgebahrung erhielten die einzelnen Firmen eine komplizierte, von einem Außenstehenden kaum übersehbare finanztechnische Verschachtelung, aus der Thyssen neben anderen noch mit vielem Geschick steuerliche Vorteile zu ziehen wußte.

Das eigentlich Neuartige war sein kunstvoll aufgebautes **Personalkreditsystem**, das seine Saugnäpfe nicht nur bei den Banken und dem großen Privatbesitz ansetzte, sondern auch bei Verbänden, wie z. B. der knappschaftlichen Darlehenskasse, ferner bei katholischen Stiftungen und sonstigen Vermögensmassen[3]).

---

1) Nach Essener Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 112; ähnlich auch Mülheimer Volkszeitung v. 17. 5. 1912.

2) Bei der erst sehr spät vollzogenen Umwandlung seines Mülheimer Werks in eine Aktiengesellschaft lagen andere als finanzpolitische Beweggründe vor. Seine Hauptwerke tragen auch heute noch die Form der Gewerkschaft.

3) Die vielfach verbreitete Behauptung, Thyssen habe als Katholik von spanischen Jesuitenklöstern große Kapitalien gegen $2^{1}/_{2}$prozentige Zinsvergütung erhalten, gehört nach seinen eigenen Aussagen in das Gebiet der Fabel.

Die Summe der aufgenommenen Kredite Thyssens, der lange Zeit als der größte Schuldner in Deutschland angesehen wurde, waren zuweilen so beträchtlich, daß nur ein Bruchteil seiner Werke — wirtschaftlich betrachtet — sein Eigentum waren. Zur Zeit der Erbauung Hagendingens soll er mit mehreren hundert Millionen verpflichtet gewesen sein.

Das Erstaunliche ist, daß Thyssen trotz dieser starken Belastung niemals in Abhängigkeit von seinen Kreditgebern geraten ist. Die Taktik, die ihm dieses ermöglichte, beruhte auf der Erkenntnis, daß es weniger die Größe der Kapitalien, als vielmehr die Schwierigkeit ihrer Beschaffung ist, welche die Unternehmungen der Beeinflussung durch die Banken aussetzt. Er verteilte sein Kreditbedürfnis auf eine Vielheit von Banken und verstand es, sich diese dadurch dauernd dienstbereit zu halten, daß er ihre Interessen, die im Hinblick auf die im Erbfalle erforderlichen Finanzierungsgeschäfte besonders groß waren, gegeneinander ausspielte. Es ist den Banken nicht immer einwandfrei zumute gewesen bei ihren großen Engagements, aber die Hoffnung auf die guten Geschäfte, der Glaube an Thyssen und nicht zuletzt die Furcht, die Konkurrenz würde im Falle der Ablehnung an ihre Stelle treten, machten sie Thyssen immer wieder gefügig. Es kam schließlich so weit, daß die Banken ihm ihre Mittel förmlich aufdrängten.

Aus dem bisher Gesagten erklärt sich die Stellungnahme Thyssens den Banken gegenüber. Diese fanden in ihm einen scharfen Gegner, sobald sie ihren angestammten Aufgabenkreis verließen und sich auf Grund ihres Stimmrechts in Aufsichtsrat und Generalversammlung Unternehmerfunktionen zulegten, deren Auswirkungen erfahrungsgemäß keineswegs immer zum Besten der betreffenden Unternehmung ausfielen[1]). Die Führung des Unternehmens gehörte nach Thyssens Ansicht einzig und allein in die Hände der nur die eigenen Interessen vertretenden Werksleitung. Diesen Grundsatz hat er bei seinen Stammwerken streng befolgt. Bei den Unternehmungen, in die er später eindrang, mußte er den Einfluß der Kreditinstitute zuweilen als gegeben mit in Kauf nehmen.

Die Thyssenwerke sind Familienunternehmungen, insofern alle Kuxe bzw. Aktien in Händen der Familie liegen. Hierdurch und durch die damit in engem Zusammenhang stehenden Finanzierungsmethoden erklären sich die kleinen Ziffern auf den Kapitalkonten, die dem Wachstum der Werke bei weitem nicht standgehalten haben[2]).

In bezug auf ihren finanziellen Aufbau weisen sie jedoch erhebliche Unterschiede auf gegenüber dem Typ der reinen Familienunternehmungen, als welchen man allgemein die Kruppwerke anzusprechen pflegt.

Auch bei diesen ist nie eine Aktie an die Börse gekommen, und nie ist Krupp in irgendeine Abhängigkeit von Kapitalmarkt und Banken geraten. Aber man hat hier auch nie etwas von irgendwelchen interessanten Finanztransaktionen gehört. Das Kapital wurde im wesentlichen in den Werken selbst erwirtschaftet, so daß eine Gegenüberstellung der Aktiven und Passiven stets einen fast unbelasteten Eigenbesitz aufwies[3]).

Anders die Thyssenwerke. Deren Passivseiten zeigten ein starkes Überwiegen der Schuldposten, denen als Aktivum zu einem großen Teil lediglich das

---

1) Die Geschichte kennt Fälle, in denen die Banken in Verfolg ihrer vielseitigen Interessen ihre Macht direkt zu Vergewaltigungen einzelner Unternehmungen mißbraucht haben.

2) Vgl. Anlage 2, die auch einen Vergleich mit den entsprechenden Zahlen der anderen führenden Konzerne ermöglicht.

3) Bei obiger Gegenüberstellung sind die Nachkriegsverhältnisse außer Betracht gelassen.

Vertrauen zu der Persönlichkeit Thyssens, dieses Virtuosen der Kreditbeschaffung, gegenüberstand.

4. Skizzenhafte Gegenüberstellung Thyssen-Stinnes.

Im Anschluß an die vorhergehenden Betrachtungen seien kurz einige Analogien und Gegensätze skizziert zwischen dem Repräsentanten des Expansionismus der Vorkriegszeit, August Thyssen, und dem der Nachkriegszeit, Hugo Stinnes.

Das Bestreben beider Männer lief auf Schaffung eines möglichst großen Wirtschaftsblockes unter ihrem Zepter aus. Daß dieses Ziel beiden in anderer Gestalt vorschwebte und auf verschiedenen Wegen erstrebt wurde, liegt in den andersartigen Zeitumständen, die jene in der Periode ihrer vollsten Kraftentfaltung vorfanden.

Das Milieu, in dem Thyssen arbeitete, war charakterisiert durch harten Konkurrenzkampf, der auf dem Felde der technischen und wirtschaftlichen Rationalisierung der Produktion geführt wurde. Die Hauptkampfmittel waren die Erbauung immer modernerer Anlagen und das Bestreben, dem ständig wachsenden Produktionsapparat eine auf Produktionsverbilligung konzentrierte Geschlossenheit zu geben.

Infolgedessen wurden etwaige partielle Überspannungen einzelner Produktionsstufen bzw. -arten möglichst schnell innerlich zum Ausgleich gebracht. Jede Neuanlage mußte sich dem Gesamtunternehmen organisch einfügen, entweder als Lieferant oder als Abnehmer. Die Interessensphäre Thyssens umfaßte demnach nur intensiv zusammenhängende Gebiete, nur die Schwerindustrie.

Stinnes zeigte sich schon vor dem Kriege extensiv veranlagt. Er verzettelte seine Kapitalien, wobei er sich zuweilen auch für Unternehmungen interessierte, die in keiner verwandtschaftlichen Beziehung zu seinem bisherigen Wirtschaftskomplex standen. Es genügte ihm zuweilen, wenn er durch seine Beteiligung „Geschäfte machen" konnte.

Das Bestreben Thyssens, die Unternehmungen nicht nur zu kontrollieren, sondern auch — wenigstens juristisch — in Eigenbesitz zu haben —, teilte er nicht. Er beteiligte sich in der Regel nur so weit, wie erforderlich war, um den Ton angeben zu können, wozu in späterer Zeit infolge seiner überragenden Stellung meist ein relativ geringer Minderheitsbesitz genügte. Die durch diese Taktik erwirkte Fühlungnahme mit einem verhältnismäßig großen Teil der gesamten Wirtschaft bot den zentripetalen Kräften der Nachkriegszeit eine breite Angriffsfläche.

Die Konzentrationsbewegung der Nachkriegszeit, die infolge der Zerreißung der Konzerne durch den Versailler Vertrag in Gang kam, war anfänglich noch auf die Ökonomisierung der Produktion abgestellt. Diese Momente traten mit dem Anwachsen der Inflation und der zunehmenden Flucht in die Sachwerte für Stinnes immer mehr in den Hintergrund. Nicht mehr die streng konzentrative Einordnung der Produktionsmittel, sondern ihr allmählich Monopolcharakter annehmender Besitz als solcher gaben ihm die Orientierung. So erklärt sich das scheinbar wahllose „Aufkaufen", dem man nur System zusprechen kann, wenn man es vom Standpunkte der Universalwirtschaft aus betrachtet.

Diese grundverschiedene Einstellung der beiden Industriekapitäne erklärt es, daß Thyssen die Produktionsmittel vorwiegend selbst erbaute, während Stinnes im wesentlichen die bereits vorhandenen zusammenlegte.

Stinnes mag eine Universalwirtschaft vorgeschwebt haben; erreicht hat er sie jedoch nicht. Infolgedessen stellt das Gesamtgefüge seiner Unternehmungen keine kompakte Masse dar wie bei Thyssen, sondern es weist manche Lücken und vielfach

nur lose Zusammenhänge auf. Offensichtlich aber hat er die Wirtschaft ein gut Stück weiter als Thyssen auf dem Wege der zunehmenden Kapitalkonzentration gebracht.

In zwei Punkten aber stimmen diese beiden Männer überein, in ihrer ungewöhnlichen persönlichen Anspruchslosigkeit und in ihrem unermüdlichen Schaffenstrieb.

II. Thyssen als Mensch.

So überragend die Persönlichkeit Thyssens als Wirtschafter ist, so wenig tritt er als Mensch im gewöhnlichen Leben hervor.

Der große Mann, der infolge seiner inneren Kontraste selbst seinen nahen Bekannten ein Problem geblieben ist, hat von jeher eine auffallende Scheu vor der Öffentlichkeit besessen, die keineswegs immer zweckrational bedingt war.

Sein ganzes Verhalten macht den Eindruck, als ob er stets bemüht sei, nur nicht aufzufallen. Jubiläumsfeierlichkeiten oder ähnliche ihm öffentlich zuteil werdende Ehrungen waren ihm verhaßt[1]). Er entzog sich ihnen gerne durch „dringende" Geschäftsreisen. Als seine Werke seinen siebenzigsten Geburtstag feierlich begingen, verweilte er in Frankfurt. Die Städte Hamborn und Mülheim wollten ihm an diesem Tage den Ehrenbürgerbrief überreichen, mußten sich aber damit begnügen, Thyssen auf telegraphischem Wege zu gratulieren und von der Ehrung in Kenntnis zu setzen[2]).

Bei derselben Gelegenheit wurde Thyssen von der Technischen Hochschule Braunschweig für seine hervorragenden Verdienste um die deutsche Industrie die Würde eines Doctor ing. h. c. verliehen. Papst Pius X. beehrte ihn gleichzeitig mit dem Großkreuz des Sylvesterordens.

Hiermit sind Thyssens Auszeichnungen im wesentlichen genannt. Sie sind ihm nur in geringer Zahl zuteil geworden, da er sie nicht nur nicht gesucht hat, sondern ihnen lange Zeit sogar aus dem Wege gegangen ist.

Die heftigsten Bemühungen seiner Söhne, ihn zur Gründung eines Fideikommis zu veranlassen, etwa nach dem Muster des Freiherrn von Stumm, und seinen einfachen Namen gegen den eines Freiherrn Thyssen von Landsberg zu vertauschen, fanden bei ihm nicht das geringste Verständnis.

Auch die seinerzeit vom Hofe ausgehenden versteckten Andeutungen, die in nicht mißzuverstehender Weise kundgaben, daß dem Kaiser eine persönliche Annäherung nicht unerwünscht sei, wurden von ihm übersehen.

Abgesehen davon, daß er von der Vorliebe des wilhelminischen Milieus für äußeren Glanz und Pracht durch eine Welt getrennt war, hatte er für derartige Dinge auch kein Geld übrig.

Sein schlichtes Wesen spiegelt sich auch in seinem Äußeren wieder. Er ist von kleiner, untersetzter Statur und trägt regelmäßig dunkle, von den Einwirkungen der Mode nicht berührte Anzüge. Nichts an ihm läßt äußerlich den bedeutenden Großindustriellen erkennen.

Kommt man jedoch mit ihm in Unterhaltung, so verrät er schon bald den Menschen von hohen geistigen Fähigkeiten. Seine Sprechweise ist trotz einer unverkennbaren Lebhaftigkeit leise und wenig eindrucksvoll. Aber er hat die Gabe, selbst bei schwierigen Problemen das Wesentliche schnell herauszugreifen und in knappen klaren Worten darzulegen. Aus seiner ganzen Denk- und Rede-

[1]) Ähnlich Berliner Tageblatt vom 15. Mai 1912.
[2]) Nach Mülheimer Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 115.

weise spricht ein gut Stück des ökonomischen Prinzips, dessen instinktives Empfinden und Befolgen ihm zu einem sechsten Sinn geworden zu sein scheint.

Unbedeutend wie sein Äußeres mutet auch seine Schrift an. Dünne zaghafte Zeichen entstammen seiner kraftvollen Hand und lassen ihn eine Eigentümlichkeit des großen Korsen teilen.

Thyssen erfreut sich einer beneidenswerten Gesundheit. Er ist bis zum heutigen Tage ein starker Esser geblieben, ohne jedoch sonderlichen Wert auf Qualität zu legen. Seine kräftige Konstitution gab ihm die Fähigkeit, eine außergewöhnliche Energie zu entwickeln, der er die Überwindung so mancher Schwierigkeiten und seine beispiellose Arbeitskraft verdankt.

Die zähe, rastlose Arbeit ist diesem großen Könner und Woller zum Lebensbedürfnis geworden. Er ist zweifellos der arbeitsamste unter den deutschen Industriekapitänen gewesen. Jahrzehntelang war er, sofern er sich nicht auf Reisen befand, des Morgens der erste, der das Werk betrat, des Abends der letzte, der es verließ. Er konnte daher gelegentlich unwidersprochen von sich behaupten, daß er mehr gearbeitet habe als irgendeiner seiner Angestellten oder Arbeiter. Seine unermüdliche Tätigkeit, die auch der Gegenstand seines offiziellen Wahlspruches: „Rast ich, so rost ich!" geworden ist, hat selbst den radikalsten Elementen seiner Arbeiterschaft imponiert und diesen neben seiner Anspruchslosigkeit einen derartigen Respekt vor seiner Persönlichkeit eingeflößt, daß er selbst zu Zeiten der Streikunruhen unbelästigt durch die Straßen gehen konnte. Auch stimmte der linke Flügel der Hamborner Stadtverordnetenversammlung im Jahre 1922 vorbehaltlos für eine Erneuerung seines Ehrenbürgerbriefes[1]).

Die Zeit war Thyssen eins der kostbarsten Güter. Es war durchaus nicht ungewöhnlich, daß er selbst bei Tisch oder den täglichen Fahrten von seiner Wohnung zu den Werken mit seinen Direktoren oder Vertretern fremder Firmen verhandelte. Man hat ihn mit Recht einen „Fanatiker der Arbeit" genannt. Erst in den letzten Jahren macht er seinem Alter gewisse Zugeständnisse.

In jungen Jahren stellte er nach der Arbeit zuweilen auch Anforderungen an das Leben. Aber das ständige Wachsen seines Arbeitsfeldes nahm ihm schon bald die Zeit und die mannigfachen argen Mißgeschicke, die er vor allem im Rahmen seiner Familie erleben mußte, das Verlangen nach diesen Extravaganzen.

Leidenschaften, die sich nicht auf das Geschäft beziehen, sind ihm fremd. Kunst, Sport oder die Würde eines Mäzen üben auf ihn keinerlei Reize aus. Seine gesamten geistigen und körperlichen Energien sind auf sein Werk konzentriert und machen ihn hierdurch zu der hochpotenzierten Arbeitskraft. Auch bedarf Thyssen zur Auffrischung seiner Kräfte nicht der Zerstreuung und Erholung. Ihm genügt das physiologisch notwendige Ruhebedürfnis.

Als er 1903 das schöne, im Walde gelegene Schloß Landsberg bei Kettwig kaufte und zu einem prachtvollen Wohnsitz ausgestaltete, hat ihm die Presse hie und da Liebe zur Kunst und Natur nachgesagt. Aber seine Umgebung hat von derartigen Regungen wenig verspürt. Der Kauf des alten feudalen Ritterschlosses und dessen stilgerechte Renovierung entsprang weniger einem Luxusbedürfnis, als der Notwendigkeit, den Mangel an persönlichem Repräsentationswillen durch ein äußerliches Dokument seiner Stellung in etwa zu ersetzen.

Diese Konzession, die Thyssen seinem Reichtum machte, steht völlig vereinzelt da. Wie wenig ihm der Prunk innerlich am Herzen liegt, verrät sein

[1]) Nach Kölnische Zeitung, Jahrg. 1922, Nr. 346.

ureigenstes Heim, sein Wohn- und Schlafzimmer, dessen Nüchternheit — die Möbel des Schlafzimmers sind ständig zur Schonung mit weißen Tüchern überzogen — in krassem Gegensatz zu der Aufmachung der übrigen Gemächer des Schlosses steht.

Das Schloß birgt eine Menge hochwertiger Kunstgegenstände, zumeist Geschenke seiner Familienmitglieder. Daneben findet man aber auch Kopien und sonstige nicht einwandfreie Ausstattungsstücke. Als man ihm bedeutete, daß letztere entfernt werden müßten, weil sie nicht in den Rahmen des Hauses paßten, wehrte er ab mit dem Bemerken: „Aber die Sachen haben doch auch Geld gekostet."

So wirkt Thyssen wie etwas Fremdartiges in der prunkvollen Umgebung. Nur der wetterharte, jahrhundertealte Bergfried, der sich trutzig gen Himmel erhebt, scheint ihm wesensverwandt.

Man hat Thyssen zuweilen gefragt, warum er so unermüdlich strebe und schaffe, da er doch nichts von den Früchten seiner Arbeit genieße. Die Antwort ist er schuldig geblieben. Daß nicht das Geldverdienen im landläufigen Sinne die Triebfeder sein könnte, lag auf der Hand, denn der Grenznutzen des Geldes, wenigstens soweit es als Anweisung auf Konsumgüter in Frage kam, mußte für einen Mann wie Thyssen gleich Null sein. Dagegen mag an der früher gelegentlich ausgesprochenen Vermutung, daß Thyssen eine Wirtschaftsdynastie habe schaffen wollen, zeitweilig etwas Wahres gewesen sein.

Doch die ureigentlichen Motive scheinen auf anderem Gebiete zu liegen, und zwar in dem Schaffen selbst, das von einem Mittel zum Zweck für Thyssen schon frühzeitig zum Selbstzweck geworden ist. Es ist die Freude am steigenden Erfolge, deren berauschende Lust für ihn stark genug war, für alles andere in der Welt unempfindlich zu werden. Es ging ihm wie einem Künstler, der völlig in seinem Werke aufgeht.

Thyssen ist von einer persönlichen Anspruchslosigkeit, die ihresgleichen sucht. Das gesamte Schloßpersonal besteht aus vier Bedienten, einschließlich eines Kutschers. Sein Sparsamkeitstrieb ist durch die jahrelange Übung übertrainiert und zeigt häufig kleinlich anmutende Auswirkungen. Zur Illustration diene folgendes: Thyssen bezog von jeher auf seinem Schloß zwei bis drei Tageszeitungen. Als in der Inflationszeit die Verlagsanstalten die Bezugspreise auf Goldmark umstellten, wurden sie ihm zu teuer. Er bestellte sie ab und brachte seinem Personal täglich die entsprechenden Exemplare von seinem Fabrikbureau mit. Thyssens außergewöhnlicher Spartrieb bildet den Gegenstand zahlreicher, im Ruhrgebiet allbekannter Anekdoten, die es schwer machen, Dichtung und Wahrheit zu unterscheiden.

Mit seinem Spartrieb eng verwandt ist seine Stellungnahme zur Sozialpolitik. Beide entspringen derselben Wurzel, dem Bestreben, jeden Pfennig produktiv zu verwerten.

Lange Jahre hat sich Thyssen jeglicher sozialpolitischen Betätigung enthalten. Ein Mitgefühl für die Nöte der unteren Schichten war ihm fremd. Ebensowenig glaubte er an selbstlose Motive bei anderen. Hart wie sein Stahl war auch sein Herz; das haben alle, die sich ihm in den Weg stellten, und nicht zuletzt seine eigenen Familienmitglieder erfahren müssen. Überhaupt haben bei allen seinen Handlungen Ausstrahlungen des Gefühls oder ethischer Erwägungen keinerlei Reflexe gefunden. Nur die wirtschaftliche Zweckmäßigkeit gab ihm die Richtung an und verlieh durch ihre rücksichtslose Befolgung seinem ganzen Wirken den großen einheitlichen Zug.

In seinen Arbeitern und Angestellten erblickte Thyssen lange Zeit nur Produktionsmittel, aus denen genau wie aus seinen Maschinen mit möglichst geringem Aufwand ein möglichst großer Effekt herausgeholt werden müsse.

Zwar hat Thyssen schon frühzeitig Wohnungen, Kasinos, Konsumanstalten und ähnliches erbaut. Aber diese Maßnahmen waren unumgänglich notwendig zur Heranziehung der nötigen Arbeitskräfte.

Von werksseitig zu bildenden Versorgungs- und Wohltätigkeitsanstalten ist Thyssen nie ein Freund gewesen. Er zog es vor, es den Arbeitern selbst zu überlassen, ob sie neben der obligatorischen Unfall-, Kranken- und Invalidenversicherung noch ihrerseits private Versicherungsverträge auf Leben und Gesundheit abschließen wollten oder nicht. Auch hierin war er ein Stück Amerikaner.

Erst wenige Jahre vor dem Kriege, nachdem sein Lebenswerk im großen und ganzen seinen Abschluß gefunden hatte, verspürte Thyssen die ersten sozialen Verpflichtungen. Fühlte er sich nunmehr veranlaßt, irgendwo helfend einzugreifen, so pflegte er nicht kleinlich zu sein. Bedingungen zu stellen oder Unterschiede zwischen den Konfessionen zu machen, war nicht seine Art. Anstalten, Städte, Kirchen, Krankenhäuser sind reichlich von ihm bedacht worden. Bei seinem siebzigsten Geburtstage (1912) hatten derartige Zuwendungen bereits die erste Million überschritten, nicht eingerechnet die Spenden, die seinen Namen nicht tragen durften. — Die prachtvolle Mülheimer Badeanstalt ist völlig sein und seines Bruders Werk[1]).

Das Einsetzen der sozialpolitischen Betätigung Thyssens tritt auch deutlich bei der Bauweise seiner Arbeiter- und Beamtenkolonien in Erscheinung. Bis etwa 1908 sah man nur nüchterne, kahle Zweckbauten erstehen. Allmählich gewinnen diese dann ein freundlicheres Aussehen, um schon bald mit ihren schönen Vorgärten zu behaglichen Musterbauten zu werden[2]).

Seinen Arbeitern gegenüber zeigte sich Thyssen zuweilen äußerst engherzig und gab dadurch der linksstehenden Presse willkommene Gelegenheit, gegen den „Mißbrauch des Kapitals" ins Feld zu ziehen. Die Anforderungen, die er an sich selbst stellte, pflegte er auch als Maßstab für die Arbeitstätigkeit seiner Untergebenen anzuwenden. Trotzdem hat er eine Reihe hervorragender Mitarbeiter gefunden, die gern und freudig in seine Dienste getreten sind. Bei der Auswahl seiner Arbeitskräfte, die ihm durch seine ungewöhnlichen Menschenkenntnisse sehr erleichtert wurde, pflegte er auf Stand, Titel oder Vorbildung keine Rücksicht zu nehmen. Er urteilte nur nach der persönlichen Leistungsfähigkeit.

Die politische Anschauung seiner Untergebenen hatte für ihn eine völlig untergeordnete Bedeutung. Er ließ in seinen Werken jeden nach seiner Fasson selig werden. Seine Unterorgane hatten die strengsten Anweisungen, keinerlei politische Beeinflussung auszuüben[3]).

Wie er selbst parteipolitisch eingestellt ist, ist nicht ganz offensichtlich, da er auf diesem Gebiete nie hervorgetreten ist. Man scheint jedoch nicht fehlzugehen, wenn man ihn dem Zentrum nahebringt. Auf jeden Fall hebt er sich durch seine oft bewiesene demokratische Einstellung von dem rechtsorientierten Gros der rheinisch-westfälischen Unternehmerschaft kräftig ab. Auch sein katholisches Bekenntnis, das er nach außen hin kräftig betont, spricht für oben ausgesprochene Vermutung.

[1]) Nach Mülheimer Zeitung, Jahrg. 1912, Nr. 114.
[2]) Nach Matschoß unterhielten die Thyssenwerke anfangs 1921 etwa 15000 Wohnungen.
[3]) Nach Kölnische Volkszeitung, Jahrg. 1912, Nr. 437.

Seine Stellungnahme zur großen Politik basiert auf der Bedeutung, die er der Wirtschaft im menschlichen Gesellschaftsleben zuspricht. Er sieht die Wirtschaft als etwas Selbständiges an, als das Primäre, von dessen Niveau die Lebensweise aller zugehörigen Menschen abhängig sei.

Aus diesem Grunde hat er vor dem Kriege stets die Ansicht geäußert, daß die Politik den Händen der Hofleute entwunden und den Wirtschaftlern übertragen werden müsse. Er glaubte, daß eine enge weltwirtschaftliche Verknüpfung der Interessen besser den Frieden garantieren würde als militärische Defensivbündnisse. In England und Deutschland erblickte er die von Natur aus bestimmten Tragsäulen für eine „Entente cordiale".

Während des Krieges machte Thyssen dadurch von sich reden, daß er eine Annektion des französischen Erzbeckens befürwortete, was in Anbetracht des gerade in seinem Konzern besonders deutlich verspürten Erzmangels zu verstehen ist.

Im übrigen hat sich seine ganze politische Tätigkeit auf derartige gelegentliche Äußerungen beschränkt. Aktiv hat er nie in die Gestaltung der Dinge eingegriffen. Zu diesem Stadium reifte erst die nächste Unternehmergeneration heran, was an deren Repräsentanten Hugo Stinnes besonders deutlich in Erscheinung getreten ist.

Thyssen und seine Familie.

Thyssens Familienleben hat unter keinem guten Stern gestanden.

Schon nach kurzer Ehe traten bei den Gatten unüberbrückbare Gegensätze zutage. Thyssens ganzes Denken und Empfinden wandte sich in steigendem Maße seinen Werken zu, so daß alle seine anderen Interessen zurücktraten. Hierdurch wurde er seiner bedeutend jüngeren, lebenslustigen Gattin, deren gesellschaftlichen Bedürfnissen er wenig Entgegenkommen zeigte, mehr und mehr entfremdet, so daß es 1886 zur Scheidung kam.

Bei der Auseinandersetzung erklärte sich die Gattin bereit, gegen eine Jahresrente von ℳ 60000.— auf die Auszahlung ihres Anteils zu verzichten, wenn das gesamte eheliche Vermögen jetzt schon auf ihre Kinder, drei Söhne und eine Tochter, überschrieben würde. Durch dieses Abkommen wurde Thyssen auf Lebenszeit Nutznießer des Vermögens seiner Kinder.

Die Kinder haben mit Ausnahme des ältesten Sohnes Fritz die Erwartungen nicht erfüllt, die der Vater an sie gestellt hatte.

Fritz Thyssen ist in die Fußtapfen seines Vaters getreten und hat ihm inzwischen den größten Teil seiner Bürde abgenommen. Er hat manches von der Art seines Vaters ererbt und bildet heute die Seele des etwa 65000 Arbeiter zählenden Unternehmens.

Die übrigen Nachkommen haben das Wesen ihrer Mutter geerbt. Seine Söhne August und Heinrich waren Ästheten. Sie liebten die rauschenden Akkorde des Lebens und pflegten sich früher im Verein mit ihrer Schwester Hedwig als „die aristokratische Linie des Hauses Thyssen" zu bezeichnen.

Der Vater hatte für diese Lebensweise kein Verständnis. Als sein zweiter Sohn August sich ohne sein Wissen in der Leibschwadron des Garde-Husarenregiments, die bisher noch keinen bürgerlichen Offizier aufgewiesen hatte, zum Leutnant der Reserve wählen ließ, schlug seine Entrüstung helle Flammen. Mit allen Mitteln suchte er den „hochfahrenden Sinn" seines Sohnes zu bekämpfen. So machte er ihm z. B. Schwierigkeiten, als er sich um Aufnahme in den feudalen Unionklub bemühte. Sein Verhalten zu den Bestrebungen seiner Söhne, das

Adelsprädikat zu erlangen, auf das August jun. zur Durchführng seiner Heiratsabsichten besonderen Wert legte, haben wir an anderer Stelle beleuchtet.

Die Erbitterung zwischen Vater und Sohn nahm ständig zu. Um seinen Vater seinen Plänen zugängig zu machen oder ihn wenigstens zu kränken, verlobte sich August vor aller Welt mit einer Dame vom Brettl. Bei Streikunruhen unterstützte er die Streikkasse und suchte auch auf andere Art seinen Vater seelisch zu peinigen.

Infolge der völlig verschiedenen Wesensart von Vater und Sohn hatte sich Thyssen jun. schon frühzeitig selbständig gemacht. Er erlitt jedoch Schiffbruch und geriet kurz vor dem Kriege mit einer Verpflichtung von etwa 11 Millionen Mark in Konkurs. Der Vater, der bereits früher vergeblich versucht hatte, den soeben erwähnten Scheidungsvertrag, der ein Viertel seines Vermögens auf seinen Sohn übertrug, durch Nichtigkeitserklärung aus der Welt zu schaffen, glaubte nunmehr eine günstige Gelegenheit gefunden zu haben, seinen Sohn von der unbeschränkten Erbfolge ausschließen zu können. Er bot ihm an, die Schulden zu übernehmen, und stellte ihm eine Jahresrente von 130000 Mark in Aussicht, wenn er endgültig auf sein Erbteil verzichtete. Thyssen jun. lehnte ab. Thyssen sen. strengte daraufhin, gestützt auf ein ärztliches Gutachten, 1913 das Entmündigungsverfahren gegen seinen Sohn an, das im weiteren Verlauf für beide Teile äußerst unangenehme Formen annahm. Der weltgewandte Sohn wußte sich geschickt der Gefahr zu entziehen. Die einzige Wirkung des vielbesprochenen Prozesses „Thyssen contra Thyssen" war, daß vor der breiten Masse eine Menge unerfreulicher Bilder aufgerollt wurde, die, von der sensationslüsternen Presse in möglichst grellen Farben geschildert, dem Vater ein gerütteltes Maß bittersten Ärgers gebracht haben.

Auch der dritte Sohn Heinrich wandte seinem Vater frühzeitig den Rücken. Er ließ sich von einem ungarischen Grafen adoptieren und nahm den Namen eines Baron Thyssen Bornemisza de Kaszon an. Als solcher lebte er lange auf seinen ungarischen Gütern.

Thyssens einzige Tochter Hedwig ging ebenfalls eine Zeitlang ihre eigenen Wege.

Diese Mißgeschicke sind dem alten Herrn vielleicht doch nähergegangen, als er äußerlich zu erkennen gab, und haben ihn sich noch tiefer in die Arbeit verbeißen lassen.

In den letzten Jahren haben sich Vater und Kinder zwar wiedergefunden, aber Thyssen ist im wesentlichen doch ein Einsamer und Eigener geblieben. Das Leben hatte ihn zu hart angefaßt.

Schlußwort.

So zeigt uns das Leben dieses Mannes helle Licht- und tiefe Schattenseiten. Er teilte das Schicksal so vieler großer Männer, zu wenig Freunde und zu viele Feinde zu haben. Aber eins müssen ihm gerechterweise auch diese zubilligen: Er gehört zu den Großen unseres Volkes, denen unser Dank gebührt, und die deutsche Wirtschaftsgeschichte wird ihm in ihren Annalen einen breiten Raum gewähren müssen.

Anlage 1.

Aufbau des Thyssen-Konzerns nach dem Stande vom 1. Januar 1922.

Firma	Gründungsjahr	Kapit. in 1000 M. am 1. Jan. 1922	Besitzverhältnis zum Konzern	Aufbau des Unternehmens, nach folgenden Produktionsstufen geordnet:				
				Roh- und Hilfsstoffe		Zwischenerzeugnisse	Halberzeugnisse	Fertigerzeugnisse
				Kohle	Erz			
1) Aug. Thyssen-Hütte, Gewerkschaft Hamborn	1871 bzw. 1920	1000 Kuxe	Im Besitz der Fam. Thyssen			a) Eisenhütte u. Stahlwerk, Hamborn Hochofenanlage mit 7 Hochöfen, S.-M.-Stahlwerk mit 12 Öfen u. 2 Elektrostahlwerken, Thomasstahlwerk mit 6 Konvertern	Walzwerkanlage mit 15 Walzenstraßen, 3 Blechwalzwerken, 1 Feinblechwalzwerk, 1 Drahtstraße erzeugen: Stabeisen, Halbzeug, Formeisen, Träger, Eisenbahnmaterial b) Walzwerk Dinslaken	
	Eigner Schiffspark. Beteiligt an verschiedenen Transportunternehmungen und Eisenhandelsfirmen. (Tochtergesellschaften)							
2) Gewerkschaft Friedrich Thyssen (früher mit 1 zusammen Gew. Deutscher Kaiser)	1871 bzw. 1920	1000 Kuxe	Im Besitz der Fam. Thyssen	Dazu die Gewerkschaften: Rhein I, II u. IV Im Bes. d. Gew. Fr. Thyssen sind die Kuxe der Gew. Lohberg, Hiesfeld V u. XII, Nordlicht, Lippermulde, Friedrichsfeld u. eine Reihe Einzelfelder				

Firma	Gründungsjahr	Kapit. in 1000 M. am 1. Jan. 1922	Besitzverhältnis zum Konzern	Aufbau des Unternehmens, nach folgenden Produktionsstufen geordnet: Roh- und Hilfsstoffe: Kohle	Roh- und Hilfsstoffe: Erz	Zwischenerzeugnisse	Halberzeugnisse	Fertigerzeugnisse
3) Thyssen & Co., A.-G., Mülheim-Ruhr	1871 A.-G. seit 1911	15000	Im Besitz der Fam. Thyssen	Beamtenzahl: 1200 Arbeiterzahl: 11800		a) Abt. Stahl- u. Walzwerke, Mülheim (5 Unterabteilungen) Stahlwerk mit 11 S.-M.-Öfen, Eisengießerei (zur Abt. Maschinenfabr. gehörend)	Blechwalzwerk, Preßbau u. Wellrohrbau, Röhrenwalzwerk, erzeugen: Bandeisen, Universaleisen, Bleche, Kesselböden, Röhren, Rohrschlangen	b) Abteilung Maschinenfabrik, Mülheim Großgasmaschinen, Gasdynamos, Hochofen- u. Stahlwerksgebläse, unterirdische Wasserhaltungen, Kolben u. Turbokompressoren, Dampfturbinen, Turbogeneratoren, Kondensationsanlagen, Kühltürme, Walzwerke aller Art, Mech. Kühlbetten, Walzwerkshilfsmasch., Gaserzeugungsanlagen, Fördermaschinen, Dampfmaschinen, Zahnräder, Drahtseile, Gießereierzeugnisse, elektr. Materialien
4) Schachtbau Thyssen, G. m. b. H., Mülheim-Ruhr				Tiefbohrungen, Herstellung von Schächten, Lieferung v. Spülversatzeinrichtungen				
5) A.-G. für Hüttenbetrieb in D.-Meiderich	1902	4400	Im Besitz der Fam. Thyssen			5 Hochöfen, erzeugen: Hämatit-, Gießerei-, Stahl- und Spiegeleisen, Ferromangan und Ferrosilizium Gießerei, erzeugt: Kokillen, Tübbings, Gußstücke		
6) A.-G. Oberbilker Stahlwerk, Düsseldorf-Oberbilk 49	1877	3000	Im Besitz der Fam. Thyssen 1906			Stahlwerk mit 3 S.-M.-Öfen	Walzwerk, Hammerwerk, Preßwerk, sonstige Erzeugnisse: Schmiedestücke f. Schiffs- u. Masch.-Bau, Turbinentrommeln	
7) Preß- und Walzwerk, A.-G., Düsseldorf-Reißholz	1899	4690	Sämtl. Akt. seit 1911 im Bes. der Fam. Thyssen				Walzwerk, Preßwerk, Schmiedepreßwerk, Rohrzieherei, Rohrwalzwerk, Wassergas-Schweißerei Erzeugnisse: Nahtlose Hohlkörper aus S.-M.-Stahl, nahtlose Röhren, geschw. Kessel- u. Rohrleitg.	
8) Bergbau u. Hütten-A.-G. Friedrichshütte in Hersdorf	1896	4000	Akt.-Mehrheit im Bes. d. Familie Thyssen		46 Siegerländer Gruben im Vollbesitz, Beteiligung b. weiteren Gruben, darunter: Pfannenberger Einigkeit	2 Hochöfen, Gew. Alte Herdorfer Hütte: 1 S.-M.-Ofen Werke in Wehbach b. Kirchen a. d. Sieg S.-M.-Stahlwerk mit 4 Öfen	Walzwerk (90000 t) Platinentriowalzw. (33000 t) Blechwalzwerk mit 4 Blech- u. Platinenstraßen (30000 t)	
9) Bremer Vulkan, A.-G. Schiffbau u. Masch.-Fabrik in Vegesack	1893	10000	Starke Beteil. u. Aufsichtsratvertretung d. Fam. Thyssen	Arbeiterzahl: 4000			Eisen- u. Metallgießereien	Passagier- u. Frachtdampfer modernen Typs, Anlage von Werften, Maschinenteile, Kessel
10) Flensburger Schiffsbau-Gesellschaft in Flensburg	1872	6600	Beteil. u. Aufsichtsratvertr. d. Fam. Thyssen	Arbeiterzahl: 3000			Gießereien	Schiffe und Fahrzeuge aller Art, Dockbauten, Dockbetrieb

Konsortialbeteiligungen beim Klöckner-Konzern

Firma	Gründungsjahr	Kapit. in 1000 M. am 1. Jan. 1922	Besitzverhältnis zum Konzern	Aufbau des Unternehmens, nach folgenden Produktionsstufen geordnet:				
				Roh- und Hilfsstoffe		Zwischenerzeugnisse	Halberzeugnisse	Fertigerzeugnisse
				Kohle	Erz			
11) Geisweider Eisenwerke A.-G. in Geisweid	1879	4500	1920 Thyssen im Bes. der Mehrh. Stammakt., Klöckner Rest Stammakt. u. Vollbes. Vorzugaktien	Gemeinbewirtschaftungsvertrag auf 30 Jahre	Eisensteingruben, z. Z. nicht betrieben	Hochofenanlage 2 Hochöfen S.-M.-Stahlwerk 6 Öfen	Block- und Platinenwalzwerk, Grobblechwalzwerk, Feinblechwalzwerk, Stabeisenwalzwerk	
12) Krefelder Stahlwerk A.-G. in Krefeld-F.	1900	2388	Konsortialbetlg. m. Klöckner, 1920, Aufsichtsratvertretung	Arbeiter und Angestellte: 2000		Stahlwerk mit 7 S.-M.-Öfen u. Elektrostahlw. Erzeugnisse: Hochwertige Edelstähle für Werkzeuge, Maschinen, Motoren, Schiff- u. Kraftwagenbau	Hammerwerk, Walzwerk für Stab-, Profilstahl u. Stahlbleche, Draht- u. Stangenzieherei, Preßwerk für nahtlos gepreßt gezogene Rohre	Magnet- u. Federnfabriken
13) Maschinenfabrik Rheinland, A.-G., Düsseldorf	1900	600	Im Vollbesitz von Krefelder Stahlwerk (vgl. 11)					Kugellager, Kugeln, Präzisionswerkzeuge
14) Vereinigte Stahlwerke Van der Zypen und Wissener Eisenhütten A.-G. in Köln-Deutz	1881	43000	Konsortialbeteilg.: Thyssen-Klöckner-Otto Wolf	Arbeiter- und Angestelltenzahl: 5800	Spateisensteingruben bei einer Gesamtförderung von: 360000 t	Anlagen in Wissen: Alfredhütte 3 Hochöfen Henrichshütte 1 Hochofen	Weißblechwalzwerk, 100000 t Leistungsf.	

Anlagen in Deutz: [Räderfabrik
Stahlwerk: 12 S.-M.-Öfen — Walzwerk, Hammerwerk

Außerdem beteiligt am Georgs-Marien-Bergwerks- u. Hüttenverein, der durch Interessengemeinschaft mit dem Klöcknerkonzern verbunden ist.

Anlage 2.

Kapitalmäßiger Aufbau des Thyssenkonzerns im Vergleich zu anderen Konzernen (nach Troß).

Konzern (ohne Konsortialbeteiligung)	Aktienkap. 1. Jan. 1922 in 1000 Mk.	Anleiheschulden 1. Jan. 1922 in 1000 Mk.	Anleihen + Aktienkap. 1. Jan. 1922 in 1000 Mk.	Aktienkap. 1. Jan. 1918 in 1000 Mk.	Zunahme d. Aktienkap. v. 1. Jan. 18 bis 1. Jan. 22 in %
Thyssen-Konzern	47690[1]	278348	326038	44500[1]	7
Siemens-Rheinelbe-Schuckert-Union	1189236	564330	1753566	616436	93
Krupp	506000	295650	801650	273600	85
Phönix	324600	44902	379502	151600	114
Haniel	296000	62073	358073	99000	197
Stumm	228530	125917	354447	117110	95
Henschel-Lothringen-Essener Steinkohle	333900	15450	348350	235800	42
Klöckner	259500	71907	331407	136400	91
Rheinstahl	199600	32810	232410	78700	154
Hösch-Köln-Neuessen	189800	19123	208923	52800	259
A. E. G.	1640750	349408	1990158	319410	413
Borsig	65000	—	65000	65000	—

[1]) Der Wert der Kuxe der Aug.-Thyssenhütte ist nicht einbegriffen, desgl. nicht die der Gewerkschaft Friedr. Thyssen.

Betr. der Zusammensetzung des Kap. des Thyssen-Konzern vgl. Tabelle über den Aufbau des Konzerns.

Anlage 3.

Vergleichende Übersicht der Beteiligungsziffern der Konzerne an Kohlensyndikat, Roheisenverband, Stahlwerksverband[1] (nach Troß).

Konzern (ohne Konsortialbeteiligung	Beteiligungsziffer in 1000 t									
	Rhein.-Westf. Kohl. Synd.					Roheisenverb.	Stahlwerksverband[1])			
	Kohle	Koks	Preßkohle	Selbstverbr.	Kohle + Selbstverbr.		Halbzeug	Eisenbahnmat.	Formeisen	Gesamtprodukt.
Thyssen	3650	35	—	2723	6373	212	52	214	192	458
Siemens-Rheinelbe	16714	3192	1082	4898	21612	575	224	482	414	1120
Krupp	5553	2118	295	3093	8646	150	160	253	74	487
Phönix	5140	1282	71	2473	7613	20	134	215	111	460
Haniel	3117	220	216	1635	4752	140	14	184	67	265
Stumm	2088	563	100	900	3338	555	39	94	130	263
Henschel-Lothr.-Essen	6061	1407	1180	—	6061	95	—	—	—	—
Klöckner	3630	946	72	1511	5141	145	112	145	137	394
Rheinstahl	5510	1179	324	1100	6610	37	77	142	52	271
Hösch-Köln-Neuessen	6172	1084	—	905	7077	10	—	85	86	171

[1]) Seit 1. Juli 1920 aufgelöst.

Anlage 4.

Zusammenstellung der Eisen- und Stahlproduktionsfähigkeit des Thyssenkonzerns und Vergleich zu anderen Konzernen nach dem Stand vom Januar 1922 (nach Troß).

Konzerne a) ohne Konsortialbeteiligung b) mit Konsortialbeteiligung	Hochöfen		Konverter		S. M.-Öfen		Elektroöfen	Puddelöfen	Gesamtfassungsraum der Stahlw.
	Zahl	Gesamt-Fassungsvermögen in cbm	Zahl	Gesamt-Fassungsvermögen in t	Zahl	Gesamt-Fassungsvermögen in t	Gesamt-Fassungsvermögen in t	Gesamt-Fassungsvermögen in t	in t
Thyssen	a) 14	6635	6	180	31	920	78	—	a) 1178
	b) 20	8735	—	—	56	1619	112	—	b) 1911
Siemens-Rheinelbe-Schuckert-Union	27	13130	5	120	40	1791	18	21 Öfen	1953
Krupp	a) 17	7295	6	150	a) 58	2011	—		a) 2226
	b) —	—	—	—	b) 65	2150	32	—	b) 2365
Phönix	18	8175	8	160	21	875	10	5 Öfen	1045
Haniel	12	5305	6	150	15	563	8		716
Stumm	19	8180	4	100	38	1306	16	12 Öfen	1422
Henschel-Lothringen-EssenerSteinkohlen	4	1790	—	—	10	356	—	—	356
Klöckner	a) 10	5690	—	—	—	—	—	—	a) 835
	b) 17	7790	4	40	44	1494	42	7	b) 1576
Rheinstahl	6	3330	4	70	13	443	—	6 Öfen	513



1931

END OF
TITLE